

How to become the • C.E.O. OF YOUR LIFE

DEVENIR LE PDG DE SA VIE



Ute Héléne von Reibnitz*, SCENARIOS + VISION, is a self employed consultant and coach, specialized in foresight, creativity and multi-cultural management. Her consulting company is located in Southern France and works for large organizations of all sectors in Europe and Middle East. She also coaches individuals in their personal and professional life management.

Ute Héléne von Reibnitz*, SCENARIOS + VISION, est consultante et coach en prospective, créativité et management multiculturel. Son cabinet de conseil, installé en France à Vence-06 s'investit pour de grandes entreprises de secteurs variés en Europe et au Moyen-Orient et accompagne également des particuliers dans leur entreprise de prospective individuelle.

Could you explain us what is foresight ?

Foresight is the art of anticipating future changes and to prepare for them, either as a public or private organization or as an individual. Foresight is based on the philosophy that nothing is predictable and that there is not one future but several ones. In such a foresight process we ask ourselves: Who am I ? What might happen ? And considering various future pictures we ask what is our preferred future or our vision. Additional to this philosophy, creating the framework of any foresight exercise, we need an appropriated methodology. It guides us from today into possible futures and brings us back from anticipation to action.

If foresight is only an intellectual exercise it, it has no meaning. What we have to do is to marry the philosophy with a practical approach thus ensuring a successful implementation. This practical part is very important for my work because I am strongly influenced by the pragmatic Anglo-Saxon and German approaches. On the other hand I admire the philosophical background and backbone of the French foresight schools. Therefore in my consulting and coaching for corporations and individuals I always combine French foresight philosophy with Anglo-Saxon pragmatic processes in order to achieve the best possible implementation.

How can you apply to a person the principles defined for communities and corporations ?

I have simplified the methods of corporate foresight in a way that the essential questions are still asked without unnecessary complexity. For example, in a corporate foresight exercise you might anticipate – according to the complexity of the subject – about 30 to 50 factors in several alternatives, whereas for an individual 6 – 10 factors of one's personal and professional environment might be sufficient. A personal foresight exercise follows the same process in several steps as a corporate process.

What is the philosophy of personal foresight ?

The philosophy of personal foresight teaches that everybody can be the CEO of one's life. How can we imagine this? In most cases we cannot change or influence external factors and events; we have

Pouvez-vous nous rappeler ce qu'est la prospective ?

La prospective est l'art d'anticiper les changements futurs et de s'y préparer, soit en tant qu'organisation publique ou privée, soit en tant qu'individu. La prospective est basée sur le constat que rien n'est prévisible et qu'il n'y a pas un avenir, mais plusieurs. On se pose donc les questions suivantes : qui suis-je ? que peut-il advenir ? Et en envisageant les futurs possibles, on se demande quel est, pour moi, l'avenir souhaitable ou la vision de mon avenir.

Après la philosophie qui crée le cadre de chaque exercice prospective, on a besoin d'une méthodologie. Celle-ci nous guide de l'aujourd'hui vers des futurs possibles, et ensuite, elle nous ramène de l'anticipation vers l'action. La prospective, en tant qu'exercice purement intellectuel sans action, ne sert à rien. Plus encore, il faut marier la philosophie avec une approche pratique qui garantit une bonne mise en oeuvre. Ce côté pratique est très important pour mon travail, parce que je suis fortement influencée par les approches allemandes et anglo-saxonnes de la prospective. D'un autre côté, j'ai une grande admiration pour l'approche philosophique de la prospective française. Dans mon quotidien, soit pour les entreprises, les institutions publiques, soit pour les particuliers, j'essaie toujours de mettre en valeur les aspects philosophiques français avec des approches pratiques pour une mise en oeuvre réussie.

Comment peut-on s'appliquer à soi-même des principes définis pour des communautés ou le monde industriel ?

On simplifie les approches de la prospective industrielle afin que les questions existentielles soient encore là, mais sans trop de complexité. Par exemple, si on travaille dans un exercice industriel avec environ 30 à 50 facteurs à anticiper en plusieurs alternatives, pour un individu, il suffit de traiter 6 à 10 facteurs maximum de son environnement personnel et professionnel. La prospective personnelle poursuit le même parcours que la prospective industrielle en plusieurs étapes, mais avec moins de facteurs à élaborer, donc moins de complexité.

Quelle est la philosophie de la prospective personnelle ?

Cette philosophie de la prospective personnelle dit que chacun peut devenir le PDG de sa vie. Comment peut-on imaginer cela ? On ne peut pas changer ou influencer le cadre de facteurs et d'événements extérieurs. Il faut accepter cet environnement comme un cadre défini. Mais au sein de

we cannot change or influence external factors and events ; we have to accept them as a given framework. But within this framework there are more possibilities and leverages we can imagine at first sight. Therefore, my work helps to guide my coachees, to make them see and grab future opportunities and to identify threats and risks which might counteract their strategy. The key message is : when you want to shape a successful future, with happiness and empowerment, you have to start right now, ask yourself the right questions and build your strategy.

A foresight process is always guided by questions which open up your mind, give new insights, stimulate your thinking in a creative way and which make you grow personally.

In which situation, confronted to what kind of problem is it recommended to run this exercise ? Is it reflection or a maths approach?

Classic situations such as a professional or personal crisis (you have lost your job, your employer relocates the business, you want to start your own company, your spouse has left you) might create the urge to change something fundamental in your life. There are also people in a secured situation who feel the desire to change, to look for new challenges or to change the heading in their life. The latter is a more mature behaviour according to Confucius “ the one who learns by consciousness is the most wise person” . The foresight approaches give us a choice between purely qualitative and quantitative models. In my work I apply mathematical models if the client wants it and if it is really necessary, for instance in very complex cases with more than 30 factors to anticipate. Examples are: “the future of aviation in Europe, the future of European space programs, the future of medicine, the future of water, etc. In all other cases you can apply consistency evaluations without mathematical models.

Can we shape our future, particularly in a period of crisis ?

If you haven't done it before, then it is urgent. Many people need a crisis to become change conscious. When everything in life is fine, nobody feels the necessity to question patterns and beliefs and to do things in a different way. A crisis is often necessary and triggers a change process. In other words, a crisis has a therapeutic meaning. But there are slight differences in a crisis : if it activates a change in behaviour and beliefs, it serves as an excellent trigger for a foresight process. If the crisis has already destroyed the fundamental basis of life it is too late. As Talleyrand said “If it is urgent, it is too late”. In this case you need a crisis manager to limit the damages and to get out of the tunnel. After the crisis management you should start a foresight process in order to avoid the same situation in the near future.

What are the advantages and the limits of personal foresight ?

The hallmark is the process, opening our eyes and making us discover future developments in our environment which stimulate our imagination for today and tomorrow. The second advantage is that foresight, either corporate or personal, takes off fear of the future (unfortunately very widespread at the moment). It creates the desire to shape our future and connects us with our resources needed for the implementation. This process, leading us beyond short and mid-term strategies, gives us more manoeuvring margin.

au sein de ce cadre, il y a beaucoup plus de possibilités et de marge de manoeuvre qu'on peut l'imaginer à première vue. Donc, mon travail consiste à guider mes « coachees », à ouvrir leurs yeux sur les opportunités futures à saisir aujourd'hui, tout en envisageant les menaces et les risques qui pourraient contrarier leur stratégie de demain. Le message clé : si on veut façonner un avenir de réussite, de bonheur et d'épanouissement, il faut commencer aujourd'hui par se poser les bonnes questions et bâtir sa stratégie.

Un processus de prospective doit toujours être guidé par des questions qui ouvrent sur un autre point de vue, stimulent notre réflexion d'une manière créative et nous font évoluer personnellement.

Dans quelle situation ou face à quel problème est-il recommandé de faire cette réflexion ? Réflexion ou mathématiques ?

Des situations classiques, comme une crise professionnelle ou personnelle (on a perdu son emploi, l'employeur délocalise, on veut se mettre à son compte, le conjoint a terminé sa relation...), peuvent créer la nécessité ou l'envie de réfléchir et de changer quelque chose dans sa vie. Il y a aussi des personnes, dans une situation sécurisée qui ressentent juste l'envie d'évoluer et cherchent de nouveaux défis ou veulent changer de cap. La dernière situation est plus mature, selon Confucius, qui a dit : « celui qui apprend par la conscience est le plus sage ».

Les approches prospectives nous laissent le choix entre l'application des modèles purement qualitatifs et des modèles quantitatifs. Dans mon processus de prospective, j'applique des modèles mathématiques si le client le désire et si c'est vraiment nécessaire, par exemple dans des cas assez complexes avec plus de 30 facteurs à anticiper. Quelques exemples : “ l'avenir de l'aviation en Europe , l'avenir des programmes spatiaux en Europe, l'avenir de la médecine, l'avenir de l'eau”, etc. Dans tous les autres cas, on peut travailler utilement avec une logique de cohérence sans appliquer des modèles mathématiques.

Peut-on prendre sa vie en main, surtout dans une période si agitée ?

Si on ne l'a pas fait avant, c'est urgent, maintenant ! Bon nombre de personnes ont besoin d'une crise pour arriver à la conclusion qu'il faut changer leur vie. Si tout va bien, on ne ressent pas une nécessité ou une urgence de changement. Mais la crise est très souvent nécessaire et c'est le déclencheur d'un tel processus. Donc, on peut dire que la crise a un sens presque thérapeutique. Mais il y a des nuances dans la crise : si elle nécessite un changement des comportements, des croyances, c'est le bon déclencheur de la prospective. Si elle a déjà détruit les bases fondamentales de la vie, c'est trop tard. Comme le disait Talleyrand « si c'est urgent, c'est trop tard » Dans ce cas, il faut faire appel à un gestionnaire de crise pour limiter les dégâts et sortir du tunnel. Après le management de crise, il faut faire un processus de prospective pour ne pas se retrouver dans une situation similaire dans quelques années.

Quels sont les atouts et les limites d'une prospective personnelle ?

L'atout majeur est le processus qui nous ouvre les yeux pour découvrir les évolutions futures dans notre environnement et qui nous mène à des nouvelles idées pour notre vie d'aujourd'hui et de demain. Le second atout est que la prospective, soit industrielle, soit personnelle, ôte la peur du futur (si répandue dans le moment actuel de crise), crée l'envie de

For instance : if you identify a threat in your possible futures, you still have enough time to transform this threat into an opportunity. But If you don't anticipate and the crisis hits you, you have no action margin and the only reaction could be limiting damages. Therefore the hallmark of this foresight approach is to make you proactive and to create a kind of future fitness which enables you to cope with whatever kind of challenge and threat ahead.

But be aware that neither corporate nor personal foresight is a panacea for acute crisis management or conflict solving at short notice.

What is the difference between personal foresight and self-help books?

Personal foresight is based on shaping one's future by using all internal resources and by integrating all changes in the personal and professional environment. These external changes inspire a new mission and vision, embedded in a better understanding of the future.

In a nutshell, personal foresight links the characteristics of a person (strengths, competences, values, mission) with the external opportunities. As governance is gaining in importance in all areas, personal foresight is an excellent tool of self-governance. The self-help books are very strong in personal analysis and give many ideas how to get out of a situation but they don't use people's imagination about future changes and challenges.

Can governments also benefit from foresight methods ? What do they need in order to cope with global challenges ?

Foresight offers an excellent tool in order to detect early weak signals (identify when a weak signal turns into a megatrend ?), to anticipate future alternatives and to govern in a better way. The actual crisis is the unique opportunity to question our economic system with its paradigms and to develop new government models : those with more participation, better repartitioning of wealth, ethic and ecological criteria having the same importance as profit, incentives distributed after a long-term and sustainable success instead of short term profit peaks.

Therefore it is high noon for an international foresight initiative creating paradigms of ethical, sustainable and fair governance. It's now or never! ■

façonner notre avenir et nous connecte à nos ressources, pour y arriver. Engager une réflexion, au-delà de nos stratégies à court et à moyen terme, nous donne plus de marge de manoeuvre.

Un exemple : si on découvre une menace dans des futurs possibles, on a encore assez de temps pour transformer cette menace en opportunité. Si je n'anticipe pas, et que la crise me frappe, c'est trop tard. Je n'ai plus de marge de manoeuvre, et je ne peux, sans doute, que limiter les dégâts. Donc, mon atout est de devenir proactif et développer une agilité prospective qui nous rende tous capables de faire face à tout type de bouleversement.

Mais, il y a aussi des limites : la prospective, soit industrielle ou personnelle, n'est pas un moyen de gestion de crise ou de conflit à court terme.

Quelle est la différence entre la prospective personnelle et les livres type « self-help » ?

La prospective personnelle est basée sur l'idée de façonner son avenir, en utilisant toutes les ressources internes d'une personne, en intégrant des changements de l'environnement personnel et professionnel, pour arriver à une mission et une vision inspirée par ces mutations. Bref, la prospective personnelle connecte ce qui est à l'intérieur d'une personne (ses forces, ses compétences, ses valeurs, sa raison d'être) avec les champs de possibilités extérieurs. Comme on parle beaucoup de gouvernance aujourd'hui, la prospective personnelle est un moyen excellent d'auto gouvernance. Les livres « self help » sont très performants pour l'analyse de la personne et donnent quelques recettes pour sortir d'une situation, mais ils n'utilisent pas les sources personnelles d'inspiration et de l'imagination de l'environnement futur.

“ Foresight offers an excellent tool in order to anticipate future alternatives and to govern in a better way ”

“ Les méthodes de la prospective sont un excellent moyen pour mieux anticiper les alternatives de l'avenir et gouverner d'une autre manière ”

En conclusion, les États pourraient-ils utilement tirer profit des méthodes de prospective ? Que leur manque-t-il, à ce jour, pour relever des défis mondiaux ?

Les méthodes de la prospective sont un excellent moyen pour mieux capter les signaux faibles en tendance (se poser la bonne question: à quel moment, est-ce qu'un signal précurseur se transforme en tendance lourde ?) pour mieux anticiper les alternatives de l'avenir et gouverner d'une autre manière.

La crise actuelle est l'opportunité unique de mettre en question notre fonctionnement économique et de développer de nouveaux modèles de gouvernance.

Par exemple, des modèles avec plus de participation, une répartition juste de la richesse, des critères éthiques et écologiques, rétribués comme des critères de profitabilité, de rémunération de performance à long terme, au lieu de court terme, etc. . .

En conséquence, il est urgent d'initier une prospective internationale qui crée un paradigme de gouvernance juste, éthique et durable. C'est maintenant ou jamais ! ■

Propos recueillis par Roselyne BOUTRON

*Ute Hélène von Reibnitz has published several books in English, French, German, Korean and Russian and numerous articles in professional magazines.
 "Il y a toujours une alternative – découvrez et façonnez votre avenir professionnel", Economica, Paris, France, 2007
 "Es gibt immer eine Alternative – entdecken und gestalten Sie Ihre berufliche Zukunft", Kösel-Verlag, Munich, Germany, 2006
 "Szenario-Technik – Instrumente für die unternehmerische und persönliche Erfolgsplanung", Gabler, Wiesbaden, Germany, 1992
 "La Technique des Scenarios", Ed. Afnor Gestion, Paris, France, 1989
 "Scenario Techniques", McGraw-Hill Book Company, Hamburg, Germany 1988
 "Szenarien – Optionen für die Zukunft", McGraw-Hill Book Company, Hamburg, Germany, 1987