

Chapitre 8 : La prospective stratégique : une discipline sous-estimée dans le milieu de la défense ?

Tanguy Struye de Swielande & Fanny Hockers¹

Author version of the article:

Struye de Swielande T. & Hockers, F. (2025). La prospective stratégique : une discipline sous-estimée dans le milieu de la défense ? dans Godfroid J., Naslin F. & Struye de Swielande T. (dir.), *Stratégies et Enjeux contemporains* (pp.147-161). Louvain-la-Neuve : Presses Universitaires de Louvain

Available online: <https://pul.uclouvain.be/book/?gcoi=29303100677520>

Book contents

Introduction : La stratégie et les études stratégiques sous la loupe.....	11
Chapitre 1 : La grande stratégie : une boîte à outils non maîtrisée	17
Chapitre 2 : Stratégie, géographie et grands espaces	37
Chapitre 3 : De la technique dans l'art de la guerre et de sa co-construction politique. L'exemple des capacités de frappe dans la profondeur ukrainienne (2022-2024)	55
Chapitre 4 : « Ce n'est pas notre type de guerre » : apprendre de la guerre en Ukraine ?	69
Chapitre 5 : Les concepts stratégiques racoleurs : le cas de la Russie	83
Chapitre 6 : Imiter l'étoile polaire : l'Ordre sinocentrique et la pensée stratégique chinoise	99
Chapitre 7 : De la chute de l'URSS au retour de l'adversaire stratégique russe	131
Chapitre 8 : La prospective stratégique : une discipline sous-estimée dans le milieu de la défense ?	147
Conclusion	161

Introduction

Impliquant une réflexion sur le long terme de la part des décideurs, la prospective est un moyen d'analyser de façon complexe et d'orienter l'environnement futur dans lequel un État pourrait évoluer. De manière plus classique et dans le même ordre d'idée, la stratégie cherche à influencer et façonner l'environnement à venir par des plans d'actions². Selon Lucien Poirier, ancien général de l'armée française et auteur d'ouvrages sur la dissuasion nucléaire et la stratégie, elle comprend « [...] l'ensemble des opérations mentales et physiques requises pour calculer, préparer et conduire toute action collective finalisée, conçue et développée en milieu conflictuel³ ». Dans ce chapitre, il s'agit de montrer que l'établissement d'une stratégie sur le

¹ Fanny Hockers (✉), Université catholique de Louvain, fanny.hockers@uclouvain.be; Tanguy Struye de Swielande, Université catholique de Louvain, tanguy.struye@uclouvain.be

² Gosselin, Derrick et Tindemans, Bruno, *Thinking futures*, Leuven, Lannoo Campus Publishers, 2016.

³ Poirier, Lucien, *Le chantier stratégique : Entretiens avec Gérard Chaliand*, Paris, Hachette, Pluriel, 1997, p. 48.

long terme ne peut se faire sans prospective. Et bien que nous nous focalisions principalement sur la défense, cela vaut également pour les domaines économiques et politiques.

Le monde a toujours évolué, changé, mais cela se produit plus rapidement depuis la fin du siècle dernier en raison de la mondialisation, des nouvelles technologies et de l'évolution de la perception des menaces potentielles. Dès 1957, Gaston Berger, le père de la prospective en France, expliquait que « l'originalité de la période que nous vivons ne réside pas dans le fait que le monde change, ni même qu'il change de plus en plus vite. Ce qui est nouveau, c'est que l'accélération est devenue immédiatement perceptible et qu'elle nous touche directement. Elle est désormais à l'échelle humaine ». Toujours selon Berger, « dans le jeu que nous devons jouer aujourd'hui, les règles changent constamment, tandis que les pièces changent en nombre et en propriétés au cours de la partie⁴ ».

Alors que l'on constate ce changement constant et accéléré, on observe trop souvent un vide stratégique où la tyrannie du court terme est devenue la règle en politique⁵. Cette cécité partielle conduit à gérer les crises d'hier, en oubliant d'anticiper celles de demain. La gestion gouvernementale traditionnelle, basée sur la planification parfois à plus court (ou moyen) terme, ne conviendrait plus aux périodes de changements rapides auxquels nous faisons régulièrement face de nos jours. Celles-ci, composées « d'incertitude imprévisible, de nouveauté et d'ambiguïté », auxquelles la pratique de la prospective entend répondre, empêcheraient l'anticipation et la réponse prête et adaptée aux crises qui se présentent. Ainsi, la prospective stratégique, selon l'OCDE, « aide[rait] les décideurs politiques à remettre en question et à dépasser les hypothèses actuelles sur l'avenir et à se préparer à un ensemble plus large de possibilités⁶ ».

Des décideurs étatiques peuvent se limiter à une gestion de crise en temps réel, et donc subir les différents soubresauts de la scène internationale ; ou décider d'anticiper et penser stratégiquement. Une analyse stratégique, d'abord du présent, permettrait ainsi d'identifier les paramètres-clés qui fondent les futurs et feront apparaître différentes réalités *via* les *drivers*, notamment. Ceux-ci désignent les facteurs de changements ou forces motrices de changements possibles, et présentent les tendances et les incertitudes qui définiront les futurs possibles.

La prospective consiste en effet à gérer cette incertitude : « ce n'est pas en occultant des phénomènes dont la probabilité est très faible mais non nulle que l'on fera preuve de sagesse, car la loi faible des grands nombres en probabilité impose d'inclure des événements extrêmement rares dans les perspectives⁷. » Un vide stratégique de la part des décideurs politiques, entendu comme l'incapacité à anticiper ou sonder des mouvements, des phénomènes, des tendances, pourtant parfois inévitables, risque d'entraîner l'État dans des

⁴ Berger, Gaston, « Sciences humaines et prévision », *La Revue des deux Mondes*, vol. 3, 1957, pp. 3-12.

⁵ Delbecq, Éric et de Saint Rapt, Jean-Annet, *Management de crise*, Paris, Vuibert, 2016, p. 4 ; Simonin, Jean-François, *La tyrannie du court terme. Quels futurs possibles à l'heure de l'anthropocène ?*, Paris, Les éditions Utopia, 2018.

⁶ Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), « OECD Government Foresight Community Annual Meeting 2021 – Summary Report », *OCDE*, 2021. <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/networks/oecd-government-foresight-community/OECD-GFC-Annual-Meeting-2021-Summary.pdf>

⁷ Grünewald, François, « Cygnes noirs et principe de Pareto : se préparer à l'imprévisible », *Revue HEM*, 15 octobre 2014.

politiques réactives, précipitées et émotionnelles. Au-delà de la gestion court-termiste et quotidienne, d'autres éléments limitent également, comme il le sera détaillé ultérieurement, l'apparition d'une pensée prospectiviste au niveau des organisations publiques, tels que l'inertie, les ressources insuffisantes et la rareté des compétences spécialisées ou l'existence de cloisonnements organisationnels et sectoriels⁸.

1. Définition et caractéristiques de la prospective

La prospective en tant que discipline est assez récente, datant de l'après-Seconde guerre mondiale. Elle s'est développée aux États-Unis avec la création de la Rand Corporation en 1948 (initialement *Project Rand*, par l'*U.S. Air Force*) et en France, au début des années 1950, sous l'impulsion des penseurs français Gaston Berger et Bertrand de Jouvenel. Comme le notent Joseph Coates, Philippe Durance et Michel Godet, les États-Unis mettront davantage l'accent sur une prospective scientifique/technologique, tandis que la France aiguillera la prospective sur la pensée critique et le facteur humain⁹. La discipline prospectiviste, bien que développée à l'origine dans le monde des *think tanks* et des universités, a ensuite évolué vers une logique opérationnelle et est entrée dans le processus décisionnel de certaines entreprises et gouvernements. Lorsqu'elle a commencé à constituer une réelle aide à la décision, elle est alors devenue « prospective stratégique¹⁰ ». Cette dernière est définie par Philippe Destatte comme une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire et basée sur le long terme. Elle permet d'éclairer les questions du présent et du futur, d'une part en les considérant dans leur cadre holistique, systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant, au-delà de l'historicité, dans la temporalité. Résolument tournée vers le projet et l'action, la prospective vise à provoquer une ou plusieurs transformation(s) au sein du système qu'elle appréhende en mobilisant l'intelligence collective¹¹.

La prospective stratégique est donc liée à la décision et à la stratégie, c'est-à-dire à la présentation de recommandations concrètes au décideur et à la réalisation des politiques du décideur¹². La prospective stratégique exige des États qu'ils se projettent plus loin dans l'avenir que ce qui est généralement fait dans le cadre de la planification : c'est dans l'avenir que la stratégie produit ses effets¹³. Pour atteindre les objectifs politiques à long terme, les investissements dans les moyens prospectifs doivent donc se faire rapidement pour être

⁸ Peco-Yeste, Miguel, *How to Do Strategic Foresight*, NATO Defense College, 2024.

⁹ Coates, Joseph, Durance, Philippe et Godet, Michel, « Strategic Foresight Issue: Introduction », *Technological Forecasting & Social Change*, vol. 77, 2010, p. 1423.

¹⁰ Lesourne, Jacques, Stoffaës, Christian, Geus, Ariede, Godet, Michel, Saab, Assaad-Émile et Schwartz, Peter, *La prospective stratégique d'entreprise : concepts et études de cas*, Paris, InterEditions, 1996, p. 11.

¹¹ Destatte, Philippe, « Qu'est-ce que la prospective ? », Namur, le 10 avril 2013. <https://phd2050.org/2013/04/10/prospective/>

¹² del Picchia, Robert, « Rapport d'information, fait au nom de la commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées sur le renforcement de la fonction d'anticipation stratégique depuis les Livres blancs de 2008 », *Sénat*, Session ordinaire de 2010-2011, n° 585, Enregistré à la Présidence du Sénat le 8 juin 2011, p. 63.

¹³ Yarger, Harry R., *Strategic Theory for the first 21st Century: The Little Book on Big Strategy*, Carlisle, U.S. Army War College, février 2006, p. 35.

opérationnels quinze à vingt ans plus tard. La logique derrière la prospective stratégique est donc de pouvoir plus facilement anticiper et voir à plus long terme. L'anticipation « est au sens strict un mouvement de pensée qui imagine ou vit un événement à l'avance¹⁴ ». L'anticipation stratégique peut être décrite comme « un idéal à atteindre, un objectif, dans lequel l'incertitude serait réduite¹⁵ ». Même si l'anticipation stratégique ne permet pas de prévoir toutes les implications et conséquences, et qu'elle est caractérisée par certaines limites, il est, comme l'explique Jean-Noël Kapferer, plus avantageux de mobiliser une anticipation opérationnelle : « mieux vaut une imperfection opérationnelle qu'une perfection qui ne l'est pas¹⁶. »

L'incertitude est inhérente à la prospective stratégique. Elle vise à « évaluer aussi objectivement que possible des réalités comportant de multiples inconnues »¹⁷, et sous-entend qu'il est impossible de connaître avec certitude quelles tendances et *driving forces* définiront le futur. L'incertitude ne signifie cependant pas l'absence de prévisibilité ; la prospective se situe en réalité dans la zone grise entre l'augmentation d'incertitude et la diminution de prévisibilité possible¹⁸.

La prospective permet, collectivement, de « nous rendre conscients de ce qui peut arriver¹⁹ ». Pour Bertrand de Jouvenel, elle repose sur trois grands principes : la *liberté* (l'avenir n'est pas prédéterminé et plusieurs avenir sont possibles), le *pouvoir* (agir sur l'avenir « soit en se préparant à un changement anticipé (préactivité) plutôt que d'attendre que le changement réagisse, soit en agissant pour provoquer un changement souhaitable (proactivité) ») et la *volonté* (réalisation d'un certain avenir à réaliser)²⁰. Il existe en outre quatre attitudes face à l'avenir : *passive* (subir le changement) ; *réactive* (réagir aux changements) ; *préactive* (se préparer aux changements prévisibles) ; et *proactive* (provoquer les changements souhaités). La prospective concerne principalement les troisième et quatrième attitudes, soit la préactivité et la proactivité²¹.

Les outils de prospective « ne prétendent pas se prêter à des calculs scientifiques comme on peut le faire dans les domaines physiques²² ». La prospective consiste à étudier les futurs possibles dans des domaines multiples, malgré les informations manquantes et les nombreuses inconnues. Ces futurs, cependant, ne surgissent pas de nulle part mais sont partiellement déterminés par des tendances émergentes, des signaux faibles²³, des ruptures, des inerties, etc.

¹⁴ del Picchia, Robert, *op.cit.*, p. 10.

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ Cité dans Godet, Michel, « Prospective et stratégie : approches intégrées », *Futuribles*, novembre 1978, p. 6.

¹⁷ Godet, Michel, Monti, Régine, Meunier, Francis et Roubelat, Fabrice, « La boîte à outils de prospective stratégique », *Cahiers du Lipsor*, n° 5, Gerpa, 2004, p. 45.

¹⁸ Gosselin, Derrick et Tindemans, Bruno, *op.cit.*, pp. 60-61.

¹⁹ Peco-Yeste, Miguel, *op.cit.*, p. 6.

²⁰ de Brabandère, Luc et Mikolajczak, Anne, « Il sera une fois... la prospective stratégique », *L'Expansion Management Review*, vol. 1, n° 128, 2008, p. 35.

²¹ Voir Godet, Michel, *Manuel de prospective stratégique*, Tome 1, Une indiscipline intellectuelle, 3e édition, Paris, Dunod, 2007.

²² Godet, Michel, *Manuel de prospective stratégique*, Tome 2, L'Art et la méthode, Paris, Dunod, 2007, p. 2.

²³ La détermination des signaux faibles est traditionnellement complexe, mais elle le sera encore plus à l'avenir en raison de l'augmentation des sources à l'ère de l'information et du danger de saturation qui en découle. Il est en outre important de pouvoir distinguer les signaux du bruit, sachant que l'adversaire

Comme l'a souligné Roberta Wohlstetter, « pour distinguer les sons significatifs sur [le] fond de bruit, il faut être à l'écoute de quelque chose ou de plusieurs choses... Il faut non seulement une oreille mais aussi une variété d'hypothèses qui guident l'observation²⁴ ». La prospective stratégique offre de plus une vue d'ensemble : il s'agit de considérer l'environnement stratégique dans toutes ses dimensions et d'essayer d'esquisser différents scénarios illustrant, de manière caricaturale ou idéal-typique, l'éventail des futurs possibles sur la base de différentes hypothèses relatives à l'évolution des facteurs et à la stratégie des acteurs²⁵.

La prospective ne forme en revanche pas une prévision (tendant à l'extrapolation des données quantitatives du passé et du présent, à court ou moyen terme²⁶) ou une prédiction (qui serait de l'ordre de la prophétie). La prévision implique que l'avenir est la continuation du passé. Elle n'anticipe dès lors pas les ruptures et les changements majeurs. Contrairement à la prévision, la prospective ne se réduit pas à l'analyse des tendances majeures et ne prend pas en considération uniquement les prévisions dont la probabilité est élevée (par exemple, la démographie, la révolution technologique...). Elle s'éloigne d'une approche déterministe et quantitative, en prenant en compte certains éléments qui échapperaient aux considérations globales pour envisager de multiples et discrètes perturbations possibles/hypothétiques²⁷. Aussi, la prospective stratégique consiste-t-elle à « poser les bonnes questions, identifier les variables clés, comprendre le passé et les jeux d'acteurs, balayer le champ des possibles et réduire l'incertitude, identifier et évaluer les options stratégiques²⁸ ». Cette démarche doit être rigoureuse et s'appuyer sur des sources fiables ; elle nécessite de sortir des sentiers battus et de stimuler la créativité et l'innovation²⁹. La prospective peut améliorer la résilience, la réactivité, la flexibilité et l'adaptabilité.

2. Méthodologie et usage des scénarios

La méthode de prospective la plus éprouvée, principalement dans le monde des affaires, la politique et la défense, est celle des *scénarios*, qui repose sur l'exploration des hypothèses et des ruptures possibles³⁰. Cette méthode est également combinée à d'autres, en fonction des

fera probablement beaucoup de bruit pour dissimuler tout signal potentiel. Henrotin, Joseph, « La résilience au défi de la surprise stratégique », *Stratégique*, vol. 2, n°106, 2014, p. 132.

²⁴ Citée par Wack, Pierre, « Scenarios: Shooting the Rapids », *Harvard Business Review*, novembre 1985, pp. 148-149.

²⁵ Godet, Michel, Monti, Régine, Meunier, Francis et Roubelat, Fabrice, *op.cit.*, pp. 13-14.

²⁶ Bouillanne, Fleur, *Choisir son avenir : La méthode prospective au service d'une stratégie de long terme en contexte incertain*, Mémoire de diplôme de conservateur des bibliothèques, Ensibb, mars 2019, p. 14.

²⁷ de Brabandere, Luc et Iny, Alan, « Scenarios and creativity: Thinking in new boxes », *Technological Forecasting & Social Change*, n° 77, 2010, p. 1509.

²⁸ Lesourne, Jacques, Stoffaës, Christian, Geus, Ariede, Godet, Michel, Saab, Assaad-Émile et Schwartz, Peter, *op. cit.*, p. 152.

²⁹ « Prospective stratégique : anticipation et capacité d'agir », *Politique de sécurité : analyse du CSS*, n° 52, avril 2009.

³⁰ Dans la pratique, de nombreux auteurs ont développé différentes étapes pour faire de la prospective basée sur la planification de scénarios. Voir par exemple de Brabandère, Luc et Mikolajczak, Anne, « Il sera une fois... la prospective stratégique », *L'Expansion Management Review*, n° 128, 2008/1, pp. 32-43 ; Rumel, Dahiya, « Who develops a model based on 11 steps », dans Rumel, Dahiya (éd.), *Developments in the Gulf Region : Prospects and Challenges for India in the Next Two Decades*, New Delhi, IDSA (Institute for Defence Studies &

différentes étapes de la méthodologie des scénarios : brainstorming, questionnaires Delphi³¹, panels d'experts, analyse comparative, etc. L'usage de la méthode des scénarios est rendu populaire dans les années 1970 dans le monde des affaires et devient étroitement lié à la stratégie de certaines entreprises.

Le dirigeant de Shell, Pierre Wack, s'intéresse en effet au début des années 1970 à la disponibilité « politique » du pétrole, plus incertaine que la disponibilité « technique » de celui-ci. Son équipe se penche alors sur les jeux d'acteurs impliqués dans les décisions de production et sur les incertitudes pouvant émerger, jusqu'à concevoir des « scénarios de crises » sur les incertitudes étudiées. Les stratégies prospectives élaborées en amont, en cas de choc pétrolier, ont alors permis à la compagnie pétrolière « de réagir rapidement à la nouvelle donne géopolitique³² ». Les scénarios « sont des descriptions vivantes de futurs plausibles³³ ». Grâce à des « scénarios habilement élaborés », l'objectif est de « réduire une grande quantité d'incertitudes à une poignée d'orientations alternatives plausibles qui, ensemble, contiennent les dimensions d'incertitude les plus pertinentes³⁴ ». La création d'histoires permet ensuite de cartographier le terrain futur grâce à une analyse systématique des principaux facteurs de changement contextuel³⁵. Pour que les scénarios soient utiles, ils doivent

- 1) être pertinents : « pour avoir un impact, les scénarios doivent être directement liés aux cartes mentales et aux préoccupations des utilisateurs » (décideurs) ;
- 2) être efficaces et présenter une cohérence interne (et être perçus comme tels) ;
- 3) être « archétypaux » : « ils doivent décrire des avenir génériquement différents plutôt que des variations sur un même thème » ;
- 4) « couvrir un large éventail de possibilités et mettre en évidence des perspectives concurrentes tout en se concentrant sur les interconnexions et la logique interne de chaque avenir³⁶ ».

Le nombre de scénarios à développer doit rester humainement assimilable (compris entre trois et six scénarios en général). L'élaboration de scénarios est aussi un processus fondamentalement intuitif et créatif³⁷. Cependant, elle doit se fonder sur une recherche approfondie des conditions actuelles et passées, ainsi que des évolutions et tendances futures. Les scénarios sur les futurs possibles doivent également être adaptés en permanence en raison de l'évolution de

Analyses), 2014 ; Schoemaker, Paul, « Scenario Planning : A Tool for Strategic Thinking », *MIT Sloan Management Review*, hiver 1995, pp. 27-30 ; Gosselin, Derrick et Tindemans, Bruno, *op. cit.*, pp. 111-112.

³¹ Permettant de recueillir et de comparer différents avis d'experts de manière répétée et suivie sur la base de questionnaires itératifs.

³² Gauthier, Thomas et Hanifa, Vanessa, *Prospective : Anticiper, décider et agir dans l'incertitude*, Suisse, PU Polytechnique, 2020, p. 11.

³³ Lesourne, Jacques, Stoffaës, Christian, Geus, Ariede, Godet, Michel, Saab, Assaad-Émile et Schwartz, Peter, *op. cit.*, p. 23.

³⁴ Lindgren, Mats et Bandhold, Hans, *Scenario Planning: The link between future and strategy*, Chicago, Palgrave MacMillan, 2009, p. 23.

³⁵ McKiernan, Peter, « Scenario planning », dans Clegg, Stewart et Bailey, James (éds.) *International Encyclopedia of Organization Studies*, Londres, Sage, 2008, p. 1391.

³⁶ Schoemaker, Paul, « Scenario planning: A tool for strategic thinking », *MIT Sloan Management Review*, hiver 1995, pp. 27-30.

³⁷ Dans une analyse plus large de l'anticipation des guerres futures, on observe ainsi que le corps des *Marines US* fait appel à des auteurs de fiction, de même pour l'armée française via le projet des *Red Teams*.

l'environnement (d'où l'importance également d'une autre technique, *l'horizon scanning*³⁸) et des leçons apprises. Comme le précise Miguel Peco-Yeste, la prospective stratégique et sa méthode des scénarios représentent « un processus cyclique qui requiert des *feedbacks* continus. Les organisations devraient être en mesure de détecter les premiers signes de changement et de réorienter leurs stratégies en conséquence³⁹ ».

Enfin, l'analyse des scénarios permet surtout de prévoir quel scénario serait préférable et de tendre vers celui-ci, vers un *preferred future* dans une démarche proactive : « l'avenir ne se prévoit pas, il se construit... La prospective nous invite à considérer l'avenir à la fois comme un territoire à explorer et comme un territoire à construire⁴⁰. » Dans une logique de prospective stratégique, l'objectif est en effet de se diriger vers le scénario jugé le plus avantageux pour l'État. Dans cette dynamique de désirabilité d'un certain futur, on fait usage d'une logique de *backcasting*. Il s'agit du scénario rétrospectif. Il part d'une norme de désirabilité et remonte du futur au présent. Pour y parvenir, la stratégie est censée envisager des étapes sur le chemin qui mène du présent à l'avenir [choisi/désiré] ; des étapes qui fixent des objectifs intermédiaires, au terme desquelles les corrections nécessaires seront apportées pour maintenir, dans sa ligne générale, une action qui aura très probablement été perturbée⁴¹.

Elle est également catégorisée par une méthodologie régressive (soit une approche allant du futur le plus lointain au présent en passant par des futurs de plus en plus proches)⁴². On présente souvent de pair la logique de *backcasting* (dont l'objectif est de se diriger vers un futur souhaité) avec celle de *forecasting* (visant à ouvrir le champ des futurs possibles, ce qui rejoint la vision de la prospective au sens large présentée par la méthode des scénarios). Dans une analyse plus large de l'anticipation des guerres futures, la logique de *forecasting* est intéressante : explorer la multitude de scénarios possibles, par exemple via les Red Teams en France ou les auteurs de fiction auxquels le corps des Marines aux États-Unis fait appel, permet aux États de visualiser les éventuelles et multiples possibilités pouvant mener à l'élaboration de stratégies complexes. À partir de ces scénarios pensés et réfléchis à plusieurs, provenant de diverses disciplines, des stratégies peuvent être mises en place en fonction des objectifs des commanditaires. C'est véritablement un moyen pour les États et la Défense de s'interroger sur les points faibles d'un futur à long terme, et ainsi de pouvoir anticiper efficacement et stratégiquement. Florence Gaub,

³⁸ *L'horizon scanning* est une approche systématique qui a pour but de « détecter les signes précoces de développements potentiellement importants ». Il peut s'agir de *signaux faibles*, de *tendances*, de risques et menaces, « y compris des questions en marge de la réflexion actuelle qui remettent en question les hypothèses antérieures. L'analyse de l'horizon peut être totalement exploratoire et ouverte ou consister en une recherche limitée d'informations dans un domaine spécifique basé sur les objectifs des projets ou tâches respectifs. Elle cherche à déterminer ce qui est constant, ce qui peut changer et ce qui change constamment dans l'horizon temporel analysé ». Cuhls, Kerstin, Giessen, Annelieke et Toivanen, Hannes, *Models of Horizon Scanning - How to Integrate Horizon Scanning into European Research and Innovation Policies*, European Commission, 2015. <https://www.isi.fraunhofer.de/content/dam/isi/dokumente/ccv/2015/Models-of-Horizon-Scanning.pdf>

³⁹ Peco-Yeste, Miguel, *op.cit.*, p. 32

⁴⁰ de Jouvenel, Hugues, *Introduction à la démarche prospective*, La lettre de l'Itésé, n° 22, été 2014, p. 13.

⁴¹ Poirier, Lucien, *Essais de stratégie théorique*, Cahiers de la Fondation pour les Études de Défense Nationale, n° 22, FEDN, 1983, 380 p. 85.

⁴² *Ibidem*

du *NATO Defense College*, insiste en effet sur le fait que ces scénarios sont utilisés pour simuler des exercices de préparation en équipe (« comment aurait-on pu l'éviter, que faudrait-il faire ? Quelles sont les alternatives à ce scénario qui sont encore pires, et comment pouvons-nous les éviter ?⁴³ »), pouvant ensuite mener à des politiques concrètes. Cependant, s'arrêter aux réflexions sur des futurs probables ou improbables ne suffit pas :

C'est en faisant quelque chose à leur sujet qu'ils deviennent un outil politique utile. Dans ce cas, ils conduisent à un engagement actif, plutôt que passif, favorisent la collaboration, encouragent l'innovation, pratiquent la prise de décision, fournissent un espace pour l'échec et l'expérimentation de plans d'action alternatifs⁴⁴.

Les scénarios présentent toutefois aussi des limites. Ils n'apportent par exemple pas de réponses ou de conclusions définitives ; ils prennent du temps à être élaborés ; ils sont plus qualitatifs que quantitatifs⁴⁵ : « aucun des scénarios, d'ailleurs rudimentaires, n'a vocation à illustrer et, *a fortiori*, à prédire exactement ce qui se passera dans les vingt prochaines années, mais il peut au mieux mettre en évidence les défis susceptibles de se poser au cours de cette période⁴⁶. » Les scénarios mettent donc en évidence les grandes tendances et les ruptures possibles (signaux faibles). Ils constituent un excellent outil de compréhension de l'environnement international pour anticiper et réfléchir aux décisions à prendre sur le long terme.

3. Apports dans le processus décisionnel

Nombre d'États n'investissent pas dans des analyses prospectives et/ou des centres de recherche de prospective, alors que l'environnement « incertain, complexe et turbulent⁴⁷ » nécessite de se questionner sur de nouvelles formes de gouvernance. Comme le recommande l'OCDE : « tous les gouvernements doivent faire davantage pour renforcer leur capacité d'anticipation. Pour institutionnaliser l'utilisation de la prospective stratégique, il faut tenir compte de la demande, de la capacité, des institutions, de l'intégration et du retour d'information⁴⁸ », mais aussi du contexte (politique, budgétaire, démocratique, ...). Cela implique donc que la prospective stratégique ne peut réussir que si les décideurs se l'approprient. Toutefois, dans la pratique, de nombreux décideurs ne souhaitent pas intégrer, ou se trouvent dans une dynamique loin d'intégrer la prospective dans l'élaboration de la stratégie, la mettant alors souvent de côté. Pour les décideurs, la prospective permettrait pourtant d'éviter les angles morts et de s'adapter en permanence à l'évolution de l'environnement. En outre, elle limiterait l'étroitesse d'une pensée de groupe en facilitant les opinions divergentes par ses approches créatives et agiles et remettrait « en question la confiance potentiellement inappropriée en un avenir unique et en une stratégie unique, éprouvée et fiable⁴⁹ ». Pluridisciplinaire, la prospective permet de stimuler la créativité

⁴³ Gaub, Florence (éd.), « What If...? 12 Dragon King Scenarios for 2028 », *NATO Defense College*, mars 2024. <https://www.ndc.nato.int/news/news.php?icode=1918&lang=en>, p. 6.

⁴⁴ *Ibidem*.

⁴⁵ Lindgren, Mats et Bandhold, Hans, *op. cit.*, pp. 31-32.

⁴⁶ Godet, Michel, Monti, Régine, Meunier, Francis et Roubelat, Fabrice, *op. cit.*, pp. 13-14.

⁴⁷ Gosselin, Derrick et Tindemans, Bruno, *op. cit.*, p. 78.

⁴⁸ *Une prospective stratégique pour de meilleures politiques, Construire une gouvernance efficace face à des avenir incertains*, OCDE, octobre 2019.

⁴⁹ Wright, George, van der Heijden, Kees, Burt, George, Bradfield, Ron et Cairns, George, « Scenario planning Interventions in Organizations: An Analysis of the Causes of Success and Failure », *Futures*,

des parties prenantes et l'imaginaire collectif. Elle doit ensuite pouvoir atteindre les décideurs, « les obliger à remettre en question leurs hypothèses et les amener à modifier et à réorganiser leurs modèles internes de la réalité⁵⁰ ». Les scénarios prospectifs sont censés aider les dirigeants à « structurer leur savoir-faire, leurs connaissances et leur créativité en évolutions logiques et utiles des futurs possibles. [...] L'impact de ces *futurs alternatifs* sur leurs choix stratégiques actuels et futurs peut être examiné de manière systématique et structurée⁵¹ ». L'un des défis est donc de parvenir à une utilisation réelle de l'expertise et de produire des synthèses opérationnelles suffisamment concentrées pour être lues par les décideurs – qui doivent également être proactifs dans la commande et l'usage des scénarios.

Pour les décideurs, le problème est souvent lié à des biais cognitifs et pas nécessairement à un mauvais raisonnement stratégique, leurs stratégies ayant un sens dans le contexte « de leur vision limitée du monde⁵² ». En effet, « bien que l'avenir ne puisse pas être connu, l'entraînement à la réflexion sur ses différentes formes permet de mieux le comprendre⁵³ ». La prospective stratégique est donc destinée à nourrir la réflexion intellectuelle des décideurs en systématisant l'ouverture à d'autres possibles. Elle peut « accroître la capacité des gouvernements à décider, agir et réagir, et ainsi faciliter la planification, le développement et la mise en œuvre des programmes⁵⁴ ».

Comme précisé ci-avant, la contribution de la prospective est liée à un certain état d'esprit des décideurs : différents scénarios entraînent l'esprit à penser différemment (et à prendre en considération l'impensable – ou à tout le moins une partie). Le décideur adopte alors une pensée stratégique⁵⁵, à savoir « la construction d'une carte mentale qui relie le 'ici et maintenant' actuel à quelque chose, quelque part ou à un moment donné dans l'avenir⁵⁶ ». La pensée stratégique consiste donc à changer la façon dont nous envisageons l'avenir de nos organisations. Il s'agit d'aller au-delà des réponses-types et de la pensée habituelle qui ne fonctionne plus bien lorsque

n° 40, 2008, p. 221.

⁵⁰ Wack, Pierre, *art.cit.*, p. 140.

⁵¹ Gosselin, Derrick et Tindemans, Bruno, *op.cit.*, p. 18.

⁵² Wack, Pierre, *art.cit.*, p. 150.

⁵³ MacKay, Brad et McKiernan, Peter, *Scenario Thinking: A Historical Evolution of Strategic Foresight*, Cambridge, Cambridge University Press, 2018, p. 38.

⁵⁴ « Prospective stratégique : anticipation et capacité d'agir », *Politique De Sécurité, Analyses Du CSS*, CSS ETH Zurich, n° 52, avril 2009, pp. 1-3. <https://doi.org/https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/CSS-Analysen-52-FR.pdf>, p. 2.

⁵⁵ Principaux auteurs sur la pensée stratégique : Ohmae, Kenichi, *The Mind of the Strategist*, New York, McGraw-Hill, 1982 ; Mintzberg, Henry, « The Fall and Rise of Strategic Planning », *Harvard Business Review*, janvier/février 1994, pp. 107-114 ; Stacey, Ralph, *Strategic Thinking and the Management of Change*, Londres, Kogan Page, 1993 ; Andrews, Kenneth, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Illinois, Homewood, 1965 ; Ansoff, Igor, *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill, 1965 ; Porter, Michael, *Competitive Strategy*, New York, Free Press, 1980 ; Porter, Michael, « What is Strategy ? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, 1986, pp. 61-78 ; Liedtka, Jeanne, « Strategic Thinking: Can it be Taught ? », *Long Range Planning*, vol. 31, n°1, 1998, pp. 120-129 ; Liedtka, Jeanne et Rosenblum, John, « Shaping Conversations: Making Strategy, Managing Change », *California Management Review*, vol. 39, n° 1, 1996, pp. 141-157 ; Heracleous, Loizos, « Strategic Thinking or Strategic Planning ? », *Long Range Planning*, vol. 31, n°3, 1998, pp. 481-487.

⁵⁶ Olson, Aaron K. et Simerson, B. Keith, *Leading with Strategic Thinking: Four Ways Effective Leaders Gain Insight, Drive Change, and Get Results*, New Jersey, Wiley Hoboken, 2015, pp. xxi-xxii.

l'incertitude, plutôt que la stabilité, domine nos environnements opérationnels. Il faut s'acculturer à de nouveaux modes de pensées coconstruits, établir de nouvelles connexions et devenir plus créatifs. Ainsi, nous faisons passer notre cerveau « du pilotage automatique au pilotage manuel, et de la pensée commerciale conventionnelle à celle axée sur l'avenir⁵⁷ ».

Le défi pour les décideurs est de formaliser une stratégie adaptée aux futurs possibles et de développer une « culture d'apprentissage proactive » : « penser l'avenir de manière structurelle et passer par le processus de réflexion prospective augmente la flexibilité des leaders stratégiques et des décideurs politiques à tous les niveaux⁵⁸. » Pourtant, les renouvellements des gouvernants peuvent constituer autant de ruptures dans l'établissement de programmes de politiques publiques au long terme. Il est dès lors nécessaire de modifier les cultures organisationnelles afin qu'elles permettent de faire les choses différemment à l'avenir et s'adaptent aux nouvelles menaces et aux changements accélérés.

In fine, Wright *et al.* ont identifié trois motifs potentiels amenant à ce que la prospective puisse être prise en compte par les décideurs :

- I. améliorer la compréhension des processus causaux, des connexions et des séquences logiques d'événements qui peuvent jouer un rôle dans le façonnement de l'avenir ;
- II. améliorer la prise de décision stratégique ;
- III. changer les mentalités et recadrer les perceptions dans les organisations⁵⁹.

Le défi pour les décideurs est de formaliser une grande stratégie adaptée aux futurs possibles et de développer une « culture de l'apprentissage proactif ». Ainsi, en pensant l'avenir de manière structurelle et en passant par le processus de réflexion prospective, on augmente « la flexibilité des leaders stratégiques et des décideurs politiques à tous les niveaux⁶⁰ ».

4. La défense belge et la prospective

Évoquer différentes vertus de l'approche prospectiviste sans s'appuyer sur des exemples de politiques publiques pourrait limiter la portée de ce chapitre, aussi nous apparaît-il pertinent de présenter brièvement l'implication du ministère de la Défense belge dans ce domaine.

Le constat initial est que, faute de moyens et de culture stratégique, la Défense belge investit peu dans la prospective⁶¹. L'équipe de prospective stratégique belge est composée d'un nombre très réduit d'officiers et, contrairement à d'autres armées (françaises, britanniques, américaines...), il n'existe pas de tradition de la prospective au niveau de la Défense. Ce n'est

⁵⁷ Conway, Maree, « Strategic Thinking: what it is and how to do it », *Thinking Futures*, mai 2009, p. 6 (extrait de <http://thinkingfutures.net>) ; Peter Senge, « Creating Desired Futures in a Global Community », *Reflections: The SOL Journal*, vol. 5, n°1, 2003.

⁵⁸ Gosselin, Derrick et Tindemans, Bruno, *op.cit.*, p. 177.

⁵⁹ Wright, George, Bradfield, Ron et Cairns, George, « Does the Intuitive Logics Method – and its Recent Enhancements – Produce Effective Scenarios? », *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 80, 2013, pp. 631-642.

⁶⁰ Gosselin, Derrick et Tindemans, Bruno, *op.cit.*, p. 177.

⁶¹ Le budget total de la défense s'élève en 2024 à 1.3% du PIB belge, contre moins de 1% du PIB en 2014. Pour une comparaison des autres États-membres de l'OTAN, voir : OTAN Division diplomatie publique, « Les dépenses de défense des pays de l'OTAN (2014-2024) », 12 juin 2024. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2024/6/pdf/240617-def-exp-2024-fr.pdf, p. 4.

que très récemment que des projets ont été initiés, souvent sur initiative personnelle et sans déblocage de fonds spécifiquement dédiés à cela.

Ces dernières années, un à deux exercices de prospective stratégique sont organisés par an au sein de l'armée belge. Certains de ces exercices se déroulent uniquement entre militaires, d'autres sont pluridisciplinaires et rassemblent, entre autres, des académiques, des chefs d'entreprises, des membres d'autres départements... Comme le préconisent les démarches prospectives, les exercices menés de manière conjointe et pluridisciplinaire ont permis d'éviter de penser en silo, et de prendre en considération des éléments qui n'auraient pas été relevés si l'exercice avait été limité uniquement aux militaires. En outre, certaines conclusions des exercices ont pu être prises en compte dans l'établissement des priorités de la Défense belge. C'est d'ailleurs ce qui avait été en partie soulevé dans le rapport réalisé par l'Institut Royal Supérieur de Défense et divers centres de recherche universitaires sur demande de la ministre de la Défense en 2021, pour mettre à jour la vision stratégique précédente : l'évolution de l'environnement sécuritaire exigera une plus grande implication et un plus grand engagement de la part de la Défense belge, pour lesquels elle n'est pas encore suffisamment préparée. Il est nécessaire de développer une culture stratégique plus proactive et anticipative en raison des incertitudes croissantes et des changements géopolitiques⁶².

Cela étant, malgré ces récents exercices, la prospective stratégique au sein de l'armée fait face à des défis importants :

- I. les pratiques bureaucratiques installées au sein de la Défense constituent un frein au développement d'une culture de la prospective ;
- II. en raison d'une équipe réduite, il faut à chaque rotation recommencer à zéro – il n'existe pas encore de transmission de connaissance ;
- III. la prospective dépend encore trop des relations interpersonnelles et informelles et n'est pas encore institutionnalisée ;
- IV. il y a un manque de personnes qualifiées et donc de profils disponibles.

En outre, alors que nous soulignons que la prospective stratégique ne peut réussir que si les décideurs se l'approprient, elle ne figure ni au rang des priorités du Cabinet de la Défense, ni de l'État-major. Si elle est correctement exécutée, la prospective aide pourtant à surmonter certains biais cognitifs, stéréotypes, vœux pieux, idées reçues et préconçues, comme décrit ci-dessus. L'enjeu est donc d'utiliser cette expertise et de produire des synthèses de quelques pages, suffisamment concentrées pour être lisibles et opérationnelles efficacement pour les décideurs. Ainsi, une culture prospectiviste permettrait de faire les choses différemment en anticipant et en se projetant. Ce qui faciliterait pour l'État-major la définition des priorités capacitaires, et donc les achats de matériels, ainsi que l'identification des théâtres d'opérations à venir.

Aussi, si le développement d'une capacité de prospective au sein de la Défense belge est une nécessité, il faut qu'elle puisse s'inscrire et s'intégrer dans un contexte plus général au niveau fédéral, et donc en lien avec les autres SPF (Service Public Fédéral).

La Stratégie de sécurité nationale belge publiée début 2022 avance pourtant que l'analyse prospective stratégique (*Strategic Foresight Analysis*) « sera renforcée et deviendra un élément permanent dans l'élaboration des politiques, pour permettre de traduire en temps utile

⁶² Biscop, Sven, et al, « Mise à jour de la vision stratégique 2030 : recommandations », 2021. <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/a169bf/179974.pdf>, pp. 2-13.

l'évolution de l'environnement de sécurité mondial, européen et national en scénarios d'avenir crédibles, de sorte que la stratégie de sécurité nationale puisse être adaptée le cas échéant et gagner en durabilité ». Le rapport précise également que le suivi de nouvelles technologies, notamment, sera une composante importante de celle-ci : « les réseaux de connaissances au sein desquels le monde académique, le secteur des entreprises et les pouvoirs publics associent leurs réflexions autour de thèmes spécifiques englobant tendances, menaces et risques, apportent une valeur ajoutée importante à cet égard ».

Trois ans après cette annonce, qui suivait le rapport réalisé en 2020-2021 mentionné ci-avant, rien n'a été réellement entrepris pour développer, par exemple, un centre de prospective au niveau fédéral qui pourrait former une aide à la décision en rassemblant les experts des différents SPF, les académiques et chercheurs, en vue de mener des réflexions sur le long terme pour la Belgique et ses priorités économiques, politiques, sécuritaires, environnementales et sociétales. Parmi les hypothèses expliquant pourquoi un État ne développe pas de culture prospective, on retrouve la tendance à se rattacher aux coopérations régionales ou aux instances multilatérales qui, mobilisant plus de moyens, produisent et collectivisent les travaux prospectifs⁶³. Par exemple, l'Union Européenne (*EU-wide Foresight Network*), l'OCDE (*Strategic Foresight Unit*), le *NATO Defense College*, qui complète les travaux de l'*Allied Command Transformation*, ou encore les Nations Unies, produisent des études prospectives. Cependant, en ce qui concerne spécifiquement le domaine de la défense, la Belgique se doit de s'inscrire dans une culture prospectiviste pour anticiper et se préparer aux changements de son environnement géopolitique :

pour garantir la précision et la fiabilité de nos forces armées, la Défense doit être parfaitement adaptée à l'environnement sécuritaire international de notre pays. Cela nécessite une évaluation, un suivi et une adaptation continus à cet environnement, la capacité, non seulement d'agir en temps utile et de manière flexible, mais également, le cas échéant, d'anticiper et d'accroître notre préparation et notre résilience⁶⁴.

Conclusion

Les processus politiques actuels belges ne sont ni préparés ni enclins à affronter des revirements soudains ; l'horizon bien souvent pris en considération par les dirigeants dans l'élaboration de stratégies se réduit souvent au court terme – le mandat en cours ou les élections suivantes – voire uniquement au moment présent. La prévalence de cette logique ne facilite pas la mise en place d'une culture de prospective, qui n'a de sens que si elle s'inscrit dans une stratégie ayant des objectifs déterminés à long terme.

La prospective stratégique reste en Belgique principalement réservée à un petit groupe d'initiés n'ayant que peu accès aux enceintes de pouvoir. Or, faire de la prospective stratégique n'a que peu d'intérêt – en dehors de l'exercice intellectuel qu'elle représente – si elle n'est pas consultée par des décideurs politiques. En parallèle, les menaces se multiplient et se complexifient, ce qui les rend de plus en plus difficiles à anticiper. La gestion des crises qui surviennent est souvent

⁶³ Dreyer, Iana, et Stang, Gerald, « Foresight in governments – practices and trends around the world », *Yearbook of European Security*, EUISS, 2013.

https://www.iss.europa.eu/sites/default/files/2.1_Foresight_in_governments.pdf.

⁶⁴ Biscop, Sven, et al., *op.cit.*, p. 20.

réactive plutôt que proactive, envisagée dans l'immédiateté et dans les impacts directs et actuels, sans perspective à moyen ou long terme. Il est pourtant nécessaire, dans un tel environnement, d'envisager le futur dans toute sa pluralité, de se préparer à un maximum d'éventualités, mais également de prendre des décisions aujourd'hui pour tenter de minimiser les risques à venir. En ce sens, l'institutionnalisation et la systématisation de la prospective stratégique aux niveaux national et régional représentent un chemin d'action presque indispensable et méritent donc une attention toute particulière.

La prospective est nécessaire pour faciliter la planification et l'implémentation des décisions civiles et militaires à moyen et long terme. Sans prospective, il est impossible d'établir les priorités et donc d'avoir des politiques cohérentes, flexibles et résilientes.