

LA PROSPECTIVE : INCERTITUDE, RÉSEAU ET INTUITION

Sébastien GILLOTIN



Illustration générée par l'IA

Onze complexe samenlevingen brengen onzekerheden en niet-lineaire risico's met zich mee, waarbij oorzaken en gevolgen niet duidelijk aanwijsbaar zijn. Om hierop voorbereid te zijn, onderzoekt een toekomstverkenning – in tegenstelling tot voorspellingen gebaseerd op het verleden, ervaring en het bekende – verschillende mogelijke toekomstscenario's. Sommige gebeurtenissen van de afgelopen jaren, die we in dit artikel strategische surprises noemen, hebben ons gebrek aan paraatheid duidelijk gemaakt. Om zo effectief mogelijk op deze strategische verrassingen te anticiperen, is een whole of society (WoS)-benadering essentieel. Deze vereist een gediversifieerd, gezamenlijk foresight-netwerk waarbij alle samengestelde organen (instellingen, academici, industrie, maatschappelijke middenveld) betrokken zijn. Foresight vergt ook een aangepast kader dat meer ruimte laat voor een beter begrip van complexe contexten of voor intuïtie. In onzekere contexten is een vooruitziende blik geen luxe, maar een noodzaak. Het doel van dit artikel is om het nut van toekomstverkenningen aan te tonen, het belang ervan in een whole of society- en whole of government (WoG)-context toe te lichten en het belang van een geschikt denkkader om het effectief te kunnen gebruiken.

Le capitaine d'aviation GILLOTIN a commencé sa carrière en 2000 en tant que sous-officier d'infanterie, d'abord au 12^e de Ligne puis au 2^e bataillon de Commandos. En 2015, après ses études à l'ERM, il choisit la filière Intel. Après avoir occupé la fonction d'officier Intel au 80UAV et au 2WTAC jusqu'en 2021, il fait un passage au CCAir. Depuis 2023, il occupe une fonction au service Strategic Foresight de la Défense au sein du département Stratégie.

LA PROSPECTIVE¹, POURQUOI ?

Information, (géo)politique, technologies, environnement naturel, rapports sociaux, etc. ; nos sociétés sont composées de représentations abstraites des relations qui relient les différents éléments constitutifs de cette société, organisés en réseaux.

¹ Le champ de l'étude des futurs possibles regroupe différents termes qui peuvent posséder des nuances importantes selon la langue, les contextes, etc. Pour des raisons de facilité, nous considérons le terme « prospective » comme générique.

Ceux-ci sont en croissance perpétuelle, induisant une complexification accrue de nos structures sociétales².

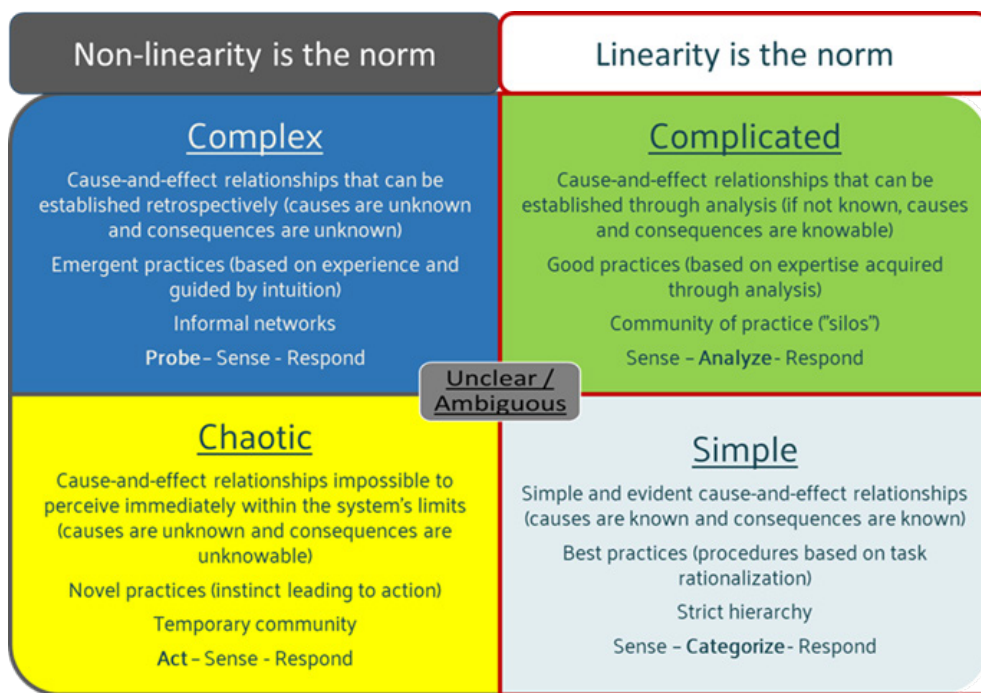
Cette complexité croissante évolue de pair avec une diminution de la prédictibilité et une augmentation des incertitudes³. Parallèlement, une société de plus en plus complexe engendre des contextes eux aussi caractérisés par une complexité grandissante. La caractéristique majeure de ces contextes dits « complexes » est qu'ils engendrent des événements non linéaires. Lors d'événements linéaires, les liens de cause à effet sont clairs ou évidents. Les événements non linéaires sont quant à eux caractérisés par des liens entre les causes et les conséquences qui ne sont pas évidents, pas clairement visibles ou même, selon l'état des connaissances du moment, totalement inexistants. Cette différenciation est importante et, dans le domaine de l'anticipation, permet de distinguer la prévision de la prospective. Le cadre conceptuel Cynefin⁴ d'aide à la décision permet d'illustrer cette différence entre les contextes linéaires (« simples » et « compliqués », à droite) et les contextes non linéaires (« complexes » et « chaotiques », à gauche).

La prévision, principalement basée sur les leçons du passé ainsi que sur la collecte et l'analyse d'information, est pertinente pour anticiper un futur. La prospective quant à elle prend l'incertitude et l'inconnu comme point de départ pour imaginer plusieurs futurs. Contre-intuitivement, cette différenciation ne repose pas sur la dimension d'« échelle de temps ». Un astronome peut en effet anticiper avec quasi-certitude le passage d'une comète plusieurs dizaines d'années à l'avance tandis que personne ne peut prévoir les combinaisons gagnantes du Lotto quelques instants avant le tirage. Cet exemple souligne un point important : la prospective ne concerne donc pas uniquement le long terme mais bien plus l'incertain ! Le schéma ci-dessous illustre cette dichotomie entre la prévision et la prospective.

² La complexité est proportionnelle à la quantité de données nécessaires pour décrire un objet.

³ Contrairement à une incertitude (il pourrait pleuvoir demain), une probabilité est quantifiable (il pleuvra demain entre 12 h 00 et 13 h 00 avec une probabilité de 80 %).

⁴ Le cadre Cynefin a été créé par David Snowden. Il repose sur la théorie des systèmes et de la complexité et permet, selon son auteur, de « donner un sens à la complexité pour agir ». Il a été imaginé au début des années 2000 et popularisé à la suite de la publication d'un article dans la *Harvard Business Review* en novembre 2007.



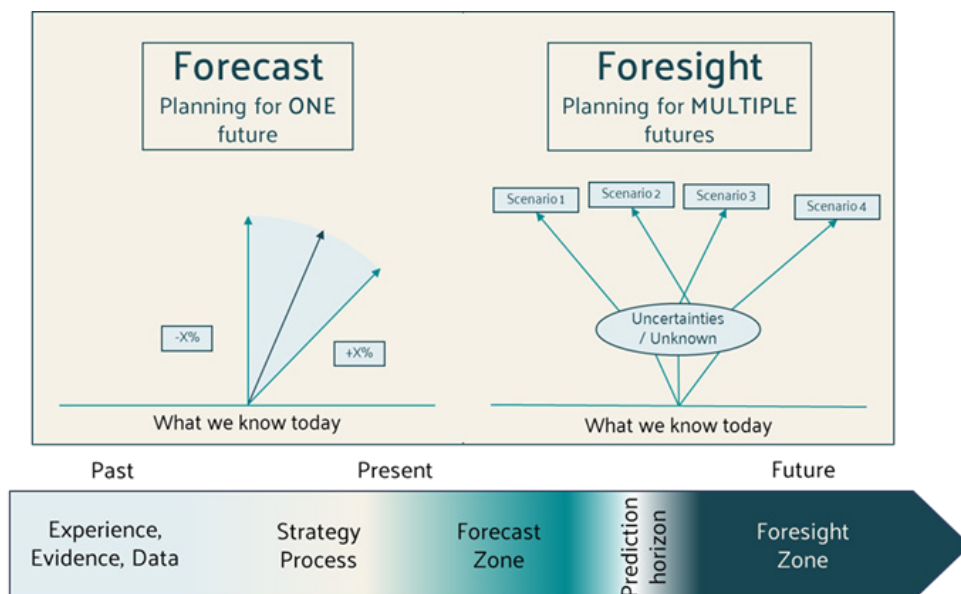
Cadre conceptuel Cynefin

Dans le domaine militaire, la notion de « surprise stratégique » désigne une action dont le but est de surprendre et frapper un adversaire là où il s'y attend le moins. Cette notion militaire peut certainement être aujourd'hui étendue à l'ensemble des domaines en lien avec la sécurité. Dans ce cadre, une surprise stratégique peut traduire « l'idée d'une menace mal ou non anticipée frappant un État de manière inattendue et ébranlant ses conceptions et sa posture de sécurité »⁵.

Plusieurs évènements de ce début de siècle répondent à cette notion de surprise stratégique : leur survenue a entraîné une situation de choc ou de sidération psychologique et organisationnelle au sein d'une société, révélant une impréparation relative et imposant un ajustement des moyens et/ou des objectifs dans le domaine de la sécurité au sens large⁶.

⁵ Corentin Brustlein, « La surprise stratégique. De la notion aux implications, » *Focus stratégique* n° 10, Ifri, 3 novembre 2008, <https://www.ifri.org/fr/etudes/la-surprise-strategique-de-la-notion-aux-implications>.

⁶ Corentin Brustlein, « La surprise stratégique ».



*Forecast Planning vs Scenario Planning (Global Business Network)
& The Prediction Horizon (Larry Schmitt)*

La crise financière de 2008 ou le méga-incendie californien de 2025 étaient prévisibles ou attendus à terme par une partie du monde scientifique. La catastrophe de Fukushima, le printemps arabe ou le mouvement de protestation lors du discours de Ceausescu le 21 décembre 1989 étaient partiellement ou totalement imprévisibles. Quelques événements, comme l'invasion russe de l'Ukraine ou l'élection de Donald Trump, ont été annoncés mais n'ont pas été pris au sérieux. Le « bug de l'an 2000 » illustre lui un événement redouté mais qui ne s'est finalement jamais produit. Ces exemples occupent les différents domaines du « spectre de prédictibilité » : prévisible, probable, plausible, possible et impensable⁷.

Malgré la (relative) imprévisibilité de ce type d'événements non linéaires, il importe de pouvoir limiter leur impact. Dans une société mondialisée et fortement interconnectée, les enchaînements non linéaires d'événements sont impossibles à appréhender et à imaginer dans leur complexité et leur totalité. Afin de limiter au

⁷ Le probable est « ce qui a beaucoup de chance de se produire ». Le plausible est « ce qui semble raisonnable ou crédible sur la base de ce que l'on sait » et le possible est « ce qui peut se produire ».

maximum l'imprévisibilité et les incertitudes liées aux impacts de ces enchaînements, il est indispensable de permettre l'exploration des différents domaines de leur « spectre de prédictibilité ». Par ailleurs, dans un environnement extrêmement changeant, cette démarche d'anticipation contribue à trouver un équilibre entre un cadre structurant relativement rigide pour guider l'action et la flexibilité nécessaire pour permettre l'adaptation à l'incertain. Pour cette raison, et en application de la Stratégie nationale de sécurité, la Défense développe depuis plusieurs années un service de prospective stratégique : le service Strategic Foresight.

LA PROSPECTIVE DANS UN CONTEXTE *WHOLE OF SOCIETY* ET *WHOLE OF GOVERNMENT*

La complexité des risques⁸ actuels, différents dans leur nature et en constante évolution, requiert une approche holistique dans la préparation de l'ensemble de la société et de la Défense. Dans le cadre de cette démarche *whole of society* et *whole of government*, l'implication de l'ensemble des corps constituants de la nation est fondamentale. En fonction de leurs attributions, compétences et exposition, ces différents acteurs peuvent être plus ou moins confrontés à ces risques complexes. Une collaboration structurée et efficace des différentes institutions fédérales et régionales, du secteur de l'industrie, du monde académique et de la société civile est dès lors indispensable pour assurer la sécurité nationale. La prospective et l'analyse qui en découlent, soit l'analyse prospective, ont un rôle de premier ordre à jouer dans l'élaboration de politiques à moyen et à long terme.

Premièrement, la pratique de la prospective, notamment par l'élaboration de scénarios, permet de modifier la perception du monde ainsi que la compréhension d'incertitudes potentielles et de favoriser des pratiques émergentes utilisant la culture du risque. Deuxièmement, les processus prospectifs exercent une influence positive sur les biais cognitifs et contribuent à les lisser. Enfin, les scénarios – que

⁸ Il existe plusieurs approches de la notion de risque. Pour la suite de l'article, un risque sera considéré comme étant la combinaison d'un danger, d'une exposition à ce danger, d'une ou plusieurs vulnérabilités et d'une éventuelle réponse qui permet de diminuer les impacts de ce risque.

chacun peut s'approprier et qui fournissent des représentations mentales facilement compréhensibles – offrent une base de réflexion commune aux différents acteurs et décideurs. Basée sur les travaux de prospective et impliquant les instances décisionnelles d'une organisation, l'analyse prospective met, pour sa part, l'accent sur les implications d'incertitudes critiques⁹ et permet de se pencher sur la prévention, l'adaptation et l'évitement des risques majeurs. Ce faisant, l'analyse prospective rend possible une forme d'opérationnalisation de l'adaptation à l'incertain.

La prospective est depuis longtemps utilisée par les multinationales et les grandes entreprises privées, ainsi que par des institutions étatiques telles que le *Department of Defense* américain ou le ministère français de la Défense. Ces acteurs utilisent la prospective avec des objectifs différents. Une entreprise va chercher à déceler les changements en cours et s'y adapter afin de pouvoir saisir de futures opportunités de gains. Une institution étatique aura, quant à elle, la responsabilité de contribuer à assurer la sécurité nationale et à éviter de se faire surprendre par des surprises stratégiques. Ces enjeux impliquent de surcroît une dimension de protection des intérêts nationaux et du territoire. De ce point de vue, la prospective n'est pas un luxe, mais une nécessité.

Dans le cadre d'une approche WoS et WoG, de tels objectifs nécessitent, en Belgique, de disposer d'un réseau de prospective au niveau fédéral, constitué des institutions fédérales et régionales, du secteur de l'industrie, du monde académique et de la société civile. La diversité de points de vue et d'expériences est véritablement un facteur clé pour permettre la vision la plus objective et la plus proche possible des réalités du monde. De plus, face à la complexité, les avis des seuls spécialistes ne suffisent plus : ceux des généralistes, de spécialistes d'autres domaines et parfois de novices sont indispensables car ils permettent d'étendre les réflexions aux impensés et à de multiples nouvelles perspectives.

⁹ Une incertitude critique désigne une incertitude majeure pouvant avoir un impact majeur dans un avenir plus ou moins proche.

Naviguer dans un monde complexe nécessite un état d'esprit adapté

Notre mode de pensée occidentale repose largement sur les acquis du siècle des Lumières et les « connaissances exactes qu'une personne a de quelque chose¹⁰ », que nous regroupons sous le terme de « sciences ». Ce mode de pensée est parfaitement adapté aux domaines linéaires et a été le moteur des nombreuses avancées scientifiques modernes. Cependant, pour penser dans la complexité et les contextes incertains, l'approche cartésienne ne suffit plus à elle seule et doit être complétée par une approche collaborative différente intégrant l'intuition. La science classique peut utiliser l'intuition comme point de départ des recherches. L'intuition que nous mentionnons dans le présent article se base sur une perception de l'environnement et de ses nombreux constituants pour combler certaines lacunes informationnelles et aboutir à une compréhension immédiate. Cette compréhension immédiate se base sur la capacité du cerveau humain à créer des liens et à fournir des analyses sans être capable d'explicitier l'ensemble de la réflexion. Dès lors que nous pouvons être confrontés à des situations urgentes, risquées et complexes, cette compréhension immédiate demeure une constante pour des métiers spécifiques, notamment les métiers militaires. Il va de soi que l'intuition n'est pas infaillible et qu'elle doit être perçue comme un outil supplémentaire à notre disposition.

La représentation suivante illustre le fait que nous disposons d'innombrables spécialistes qui cherchent, scrutent et analysent dans le détail, mais que nous manquons d'outils pour combler les lacunes dans la perception globale [incluant les zones d'incertitude, les possibles signaux faibles ou les potentiels signes avant-coureurs (*early warnings*)].

¹⁰ Voir entrée « science » dans le Dictionnaire de l'Académie française, 9^e édition (2024), consulté le 20 juin 2025.



« De la lunette de tir au microscope¹¹ »

Cette compréhension immédiate, en accord avec le modèle Cynefin présenté plus haut, contribue à faire face aux contextes complexes et chaotiques. Dans le monde militaire, cette compréhension immédiate est facilitée par l'instruction, l'entraînement, l'utilisation de procédures opérationnelles normalisées (*standard operating procedures*), de drills, etc. Le contexte militaire est par ailleurs propice à l'innovation basée sur l'intuition et l'observation d'une situation particulière : D. Galula, R. Bagnold, D. Strirling¹², ... la liste de pionniers et d'innovateurs militaires ayant suivi leur intuition est longue. Elle leur a permis de développer une vision favorisant l'anticipation et l'adaptation à un environnement changeant.

¹¹ Le microscope est un terme utilisé par J. De Rosnay. Il se rapporte à la pensée systémique, reposant sur une vision globale de l'organisation du monde.

¹² David Galula est un officier et penseur militaire français, théoricien de la contre-insurrection. Ses théories seront reprises, plus tard par l'armée américaine en Irak et en Afghanistan. Ralph A. Bagnold, ingénieur, géologue et général britannique a mis à contribution ses connaissances du désert, acquises lors d'expéditions privées, pour former les Long Range Desert Group. David Strirling est l'un des cofondateurs du Special Air Service. La mise en commun des LRDG et des SAS est à l'origine des opérations « action directe » en profondeur des forces spéciales modernes.

L'intuition permet par ailleurs d'obtenir une vue d'ensemble lorsqu'il manque des éléments indispensables à la compréhension. En s'appuyant sur une approche empirique et en utilisant différentes valeurs se renforçant l'une l'autre, on peut acquérir un état d'esprit favorable à l'intuition, à une pensée innovante et à la culture du débat.

Le modèle empirique (*6ty model*) à la page suivante reprend les six piliers de l'intuition¹³.

L'humilité : face à l'incertitude et à l'imprévisibilité, être conscient que « plus on en sait, moins on en sait », reconnaître ses limites et être ouvert aux autres perspectives sont des principes essentiels. Tenter de cultiver l'humilité contribue de plus à éviter l'excès de confiance, à rester ouvert aux signaux faibles¹⁴ qui contredisent des hypothèses initiales et permet une remise en question face aux erreurs commises



¹³ Il s'agit ici de réflexions de l'auteur basées sur son expérience et ses réflexions personnelles.

¹⁴ Noyé dans le « bruit » de l'information, un signal faible est un élément précurseur d'une tendance ou porteur d'une information de nature anticipative. Pour être pertinent, un signal faible doit être interprété et suivi pour le relier à d'autres événements.

La curiosité : la curiosité permet de détecter d'éventuels signaux émergents, d'explorer et d'établir des liens entre des domaines a priori sans rapport et de s'intéresser à des phénomènes secondaires qui pourraient devenir centraux demain. Elle pousse de surcroît à poser des questions plutôt qu'à utiliser l'évidence.

L'impartialité : l'impartialité contribue à éloigner les émotions, les préjugés et les préférences personnelles ou idéologiques. Elle contribue à l'objectivité et permet également d'étendre la réflexion à des sujets sensibles ou tabous.

La flexibilité : la flexibilité offre la capacité d'ajuster sa pensée à un monde où la réalité du moment peut ne plus être valable le lendemain. Ceci permet en retour de s'adapter à un monde en constante évolution. La flexibilité est en outre indispensable pour déceler des tendances émergentes ou identifier des signaux faibles.

Le non-conformisme : le non-conformisme suppose une posture critique qui permet de sortir des pensées dominantes établies et des contraintes sociales. Il permet d'imaginer des ruptures, des bifurcations et des évolutions contre-intuitives que la pensée dominante pourrait ignorer.

L'originalité : l'originalité se rapporte à une capacité créative, permettant de générer des pensées inédites. Elle favorise l'adoption de grilles de lecture originales permettant en retour de générer des scénarios novateurs. Elle contribue à éviter la récurrence des schémas de pensée et autorise la réflexion basée sur des circonstances réellement alternatives.

CONCLUSION

Des événements récents tels que la pandémie de COVID-19 ou l'invasion russe en Ukraine ont démontré notre impréparation face aux surprises stratégiques. Contrairement à d'autres pays qui, pour des raisons historiques, environnementales, géopolitiques ou géographiques, possèdent une culture du risque élevée, notre pays

accuse un certain retard dans ce domaine. En permettant la mise en avant des incertitudes critiques et des risques qui en découlent, la prospective autorise une vision plus réaliste du monde et de ses dangers, ce qui, en retour, donne l'occasion de s'y préparer ou, tout au moins, d'en parler.

La Finlande est probablement le pays d'Europe où l'utilisation et l'institutionnalisation de la prospective sont les plus avancées. Depuis plusieurs décennies, les institutions finlandaises utilisent la prospective dans leur planification. La Finlande nous offre ainsi, dans ce domaine, l'opportunité de voir et d'utiliser ce qui fonctionne ailleurs pour le mettre en pratique dans notre pays.

Sous l'égide de l'Institut Egmont notamment, un réseau belge informel de personnes intéressées par la prospective est en train de se mettre en place. La Défense constitue un maillon de la sécurité nationale et peut s'appuyer sur son service de prospective. Cependant, dans une optique WoS et WoG, l'officialisation d'un réseau de prospective au sein des différentes institutions fédérales et régionales chapeauté par une structure de coordination idoine est indispensable au niveau fédéral. Une telle structure permettrait et faciliterait l'intégration de la prospective dans les décisions politiques.

*Mots-clés : foresight,
prospective, complexité, intuition*

