

## 1. Qu'est-ce que la prospective, en quoi est-elle stratégique ?

Telle que nous la connaissons aujourd'hui en Europe, la prospective constitue une rencontre entre des dynamiques françaises et latines, d'une part, anglo-saxonnes, de l'autre. Les évolutions entre ces deux sources apparaissent croisées. Ainsi, le foresight a-t-il évolué au fil du temps, de préoccupations militaires (améliorer les systèmes de défense) vers des objectifs industriels (accroître la compétitivité) et les questions sociétales (assurer le bien-être de la population, mettre le système en harmonie). Depuis les années 1960 jusqu'à nos jours, ses sujets de prédilection sont passés des sciences de base aux technologies-clefs, puis à l'analyse des systèmes d'innovation, enfin à l'étude du système sociétal dans sa totalité. De disciplinaire, orienté vers les sciences dites exactes, le *foresight* est devenu pluri, multi, et interdisciplinaire, ouvert aux sciences sociales<sup>1</sup>. Ainsi, s'est-il rapproché considérablement de la prospective, abandonnant une bonne partie des ambitions prévisionnistes héritées du *forecasting* pour devenir davantage stratégique.

La prospective française trouve notamment son origine dans la pensée de Gaston Berger. Née d'une philosophie de l'action collective et de l'engagement, elle travaille les valeurs et construit de la connaissance en vue du projet politique<sup>2</sup>, s'affirmant elle aussi de plus en plus stratégique au contact des mondes des organisations internationales, des entreprises et de celui des territoires. Prenant en compte le long terme et la longue durée, en postulant le futur au pluriel, faisant sienne l'analyse des systèmes complexes ainsi que mobilisant la théorie et la pratique de la modélisation, la prospective construit du désir et de la volonté stratégique pour mettre en mouvement et agir sur l'histoire. Ainsi que j'ai contribué à la définir dans des cadres européens (*Mutual Learning Platform* des DG Research, DG Entreprises & Industry, et DG Regio, appuyés par le Comité des Régions)<sup>3</sup>, français (Collège européen de Prospective territoriale, créé dans le cadre de la DATAR à Paris)<sup>4</sup> ou wallon (Société wallonne de l'Evaluation et de la Prospective)<sup>5</sup>, la prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, menée de manière transdisciplinaire en s'appuyant sur la longue durée. La prospective peut éclairer les questions du présent et de l'avenir, 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

---

1 Paraskevas CARACOSTAS & Ugar MUL DUR, *Society, The Endless Frontier, A European Vision of Research and Innovation Policies for the 21st Century*, Brussels, European Commission, 1997.

2 (...) en appliquant les principes de l'analyse intentionnelle, propre à la phénoménologie, à l'expérience du temps, Gaston Berger substitue au «mythe du temps» une norme temporelle, construction intersubjective pour l'action collective. Sa philosophie de la connaissance se constitue ainsi comme une science de la pratique prospective dont la finalité est normative : elle est orientée vers le travail des valeurs et la construction d'un projet politique ; elle est une «philosophie en action». Chloé VIDAL, *La prospective territoriale dans tous ses états, Rationalités, savoirs et pratiques de la prospective (1957-2014)*, p. 31, Lyon, Thèse ENS, 2015.

3 Günter CLAR & Philippe DESTATTE, *Regional Foresight, Boosting Regional Potential, Mutual Learning Platform Regional Foresight Report*, Luxembourg, European Commission, Committee of the Regions and Innovative Regions in Europe Network, 2006.

[http://www.institut-destree.eu/Documents/Reseaux/Günter-CLAR\\_Philippe-DESTATTE\\_Boosting-Regional-Potential\\_MLP-Foresight-2006.pdf](http://www.institut-destree.eu/Documents/Reseaux/Günter-CLAR_Philippe-DESTATTE_Boosting-Regional-Potential_MLP-Foresight-2006.pdf)

4 Ph. DESTATTE & Ph. DURANCE dir., *Les mots-clefs de la prospective territoriale*, p. 43, Paris, DIACT-DATAR, La Documentation française, 2009.

5 Ph. DESTATTE, *Evaluation, prospective et développement régional*, p. 381, Charleroi, Institut Destrée, 2001.

ournée vers le projet et vers l'action, elle a vocation à provoquer une ou plusieurs transformations au sein du système qu'elle appréhende en mobilisant l'intelligence collective<sup>6</sup>. Cette définition, qui existe également en anglais, est celle à la fois de la prospective et du foresight. Elle a, en tout cas, été conçue comme telle, dans le cadre d'un véritable effort de convergence entre ces deux outils, porté notamment par l'équipe de l'Unité K2 de la DG RTD de la Commission européenne, alors dirigée par Paraskevas Caracostas.

Ce qui distingue fondamentalement la stratégie du processus de la prospective ou du foresight - certains disent *prospective stratégique* ou *strategic foresight*, ce qui constitue à mes yeux des pléonasmes -, c'est le fait que, dans la prospective, la stratégie qu'elle élabore n'est pas linéaire par rapport au diagnostic ou aux enjeux. Fondamentalement, la prospective s'arrime à la fois à des enjeux de long terme auxquels elle veut répondre et à une vision de l'avenir souhaitable, qu'elle a construite avec les acteurs concernés. Son processus, circulaire, mobilise à chaque étape l'intelligence collective et collaborative, pour donner réalité à une action désirée et co-construite, inscrite dans le long terme et se voulant efficiente et opérationnelle. La veille prospective s'active dans chacune des étapes de ce processus. Je la définis comme une activité continue et en grande partie itérative d'observation active et d'analyse systémique de l'environnement, sur les court, moyen et long termes, pour anticiper les évolutions, identifier les enjeux du présent et de l'avenir, afin de construire des visions collectives et des stratégies d'actions. Elle s'articule à la création et à la gestion de la connaissance nécessaire pour nourrir le processus prospectif lui-même. Ce processus s'étend à partir du choix des chantiers d'opération (enjeux de long terme) et de la nécessaire heuristique, jusqu'à la communication et l'évaluation, en passant par l'analyse et la capitalisation des informations et leur transformation en connaissance utile<sup>7</sup>.

## 2. La prospective à côté de l'intelligence stratégique

Le Groupe de Recherche en Intelligence stratégique (GRIS), ancré à HEC Liège, sous la direction de la professeure Claire Gruslin, voit l'intelligence stratégique comme *un mode de gouvernance basé sur la maîtrise et la protection de l'information stratégique et pertinente, sur le potentiel d'influence, indispensable à tous les acteurs économiques soucieux de participer proactivement au développement et à l'innovation, en construisant un avantage distinctif durable dans un environnement hyper compétitif et turbulent*<sup>8</sup>.

De son côté, le célèbre *Rapport Martre*, daté de 1994, ouvrait, dans sa définition de l'intelligence économique, le champ d'un processus assez semblable de celui que j'ai évoqué pour la prospective, intégrant lui aussi la veille, l'heuristique, le questionnement des problématiques, la vision partagée, ainsi que la stratégie pour l'atteindre, articulés dans *un cycle ininterrompu* :

*L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité, pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement*

---

6 Philippe Destatte, *Qu'est-ce que la prospective ?*, Blog PhD2050, 10 avril 2013. <https://phd2050.wordpress.com/2013/04/10/prospective/>

7 René-Charles TISSEYRE, *Knowledge Management, Théorie et pratique de la gestion des connaissances*, Paris, Hermès-Lavoisier, 1999.

8 Guy GOERMANNE, *Note de réflexion, Tentatives de rapprochement entre la prospective et l'intelligence stratégique en Wallonie*, p. 7, Bruxelles, Août 2016, 64 p.

concurrentiel. Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre<sup>9</sup>.

Ce qui est particulièrement intéressant dans la recherche de parallélismes ou de convergences entre intelligence économique et prospective, c'est l'idée, développée par Henri Martre, Philippe Clerc et Christian Harbulot que la notion d'intelligence économique dépasse la documentation, la veille, la protection des données, voire l'influence, pour s'inscrire dans une véritable intention stratégique et tactique, porteuse d'actions aux différents niveaux de l'activité, de la base de l'entreprise au niveau global, international<sup>10</sup>.

### 3. La prospective dans l'intelligence stratégique

Au tournant des années 2000, dans le cadre du programme européen ESTO (*European Science and Technology Observatory*), l'Institut d'Etudes en Prospective technologique (IPTS) de Séville avait rassemblé une série de chercheurs autour de l'idée d'intelligence stratégique comme réceptacle ou chapeau méthodologique orienté vers les politiques publiques. Cette démarche visait à reconnaître et prendre en compte la diversité de l'ensemble des méthodes mises à la disposition des décideurs, afin de les articuler et de les mobiliser au profit de la réussite des politiques publiques<sup>11</sup>. Comme l'indiquait alors un des animateurs de cette réflexion, Ken Ducatel, *le concept d'intelligence stratégique n'offre pas seulement une force méthodologique pour répondre aux enjeux (de l'UE) mais dispose aussi de suffisamment de flexibilité pour se connecter à d'autres formes d'interactions, s'adapter à de nouveaux modèles de gouvernance et s'ouvrir à des changements technologiques et des évolutions sociales qui sont plus rapides que nous n'en n'avons jamais connus*<sup>12</sup>.

Lors du projet REGSTRAT, notamment porté en 2006 par *Steinbeis Europa Zentrum* à Stuttgart, la notion de *Strategic Policy Intelligence Tools* (SPI) - les outils d'intelligence appliqués aux politiques publiques - s'était imposée, notamment aux représentants de la *Mutual Learning Platform*, déjà évoquée. Comme nous l'indiquions avec mon collègue prospectiviste Günter Clar dans le rapport dédié au foresight, *l'intelligence stratégique appliquée aux politiques publiques peut être définie comme un ensemble d'actions destinées à rechercher, mettre en œuvre, diffuser et protéger l'information en vue de la rendre disponible à la bonne personne, au moment adéquat avec l'objectif de prendre la bonne décision*. Ainsi que c'était clairement apparu lors des travaux, les outils du SPI comprennent la prospective, l'évaluation des choix technologiques, l'évaluation, le benchmarking, les démarches de qualité appliquées au territoire, etc. Ces outils sont utilisés pour fournir aux

---

9 Henri MARTRE, Philippe CLERC, Christian HARBULOT, *Intelligence économique et stratégie des entreprises*, p. 12-13, Paris, Commissariat général au Plan – La Documentation française, Février 1994. [http://bdc.aege.fr/public/Intelligence\\_Economique\\_et\\_strategie\\_des\\_entreprises\\_1994.pdf](http://bdc.aege.fr/public/Intelligence_Economique_et_strategie_des_entreprises_1994.pdf)

10 La notion d'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille (scientifique et technologique, concurrentielle, financière, juridique et réglementaire...), de protection du patrimoine concurrentiel, d'influence (stratégie d'influence des États-nations, rôle des cabinets de consultants étrangers, opérations d'information et de désinformation...). Ce dépassement résulte de l'intention stratégique et tactique, qui doit présider au pilotage des actions partielles et au succès des actions concernées, ainsi que de l'interaction entre tous les niveaux de l'activité, auxquels s'exerce la fonction d'intelligence économique : depuis la base (internes à l'entreprise) en passant par des niveaux intermédiaires (interprofessionnels, locaux) jusqu'aux niveaux nationaux (stratégies concertées entre les différents centres de décision), transnationaux (groupes multinationaux) ou internationaux (stratégies d'influence des États-nations). H. MARTRE, Ph. CLERC, Ch. HARBULOT, *Intelligence économique et stratégie des entreprises...*, p. 12-13.

11 *L'intelligence stratégique peut-être définie comme un ensemble d'actions destinées à rechercher, mettre en œuvre, diffuser et protéger l'information en vue de la rendre disponible à la bonne personne, au moment adéquat avec l'objectif de prendre la bonne décision. (...) L'intelligence stratégique appliquée aux politiques publiques offre une variété de méthodologies afin de rencontrer les demandes des décideurs politiques. Derived from Daniel ROUACH, La veille technologique et l'intelligence économique, Paris, PuF, 1996, p. 7 & Intelligence économique et stratégie d'entreprises, Paris, Commissariat général au Plan, 1994. - Alexander TÜBKE, Ken DUCATEL, James P. GAVIGAN, Pietro MONCADA-PATERNO-CASTELLO éd., Strategic Policy Intelligence: Current Trends, the State of the Play and perspectives, S&T Intelligence for Policy-Making Processes, p. V & VII, IPTS, Seville, Dec. 2001.*

12 *Ibidem*, p. IV.

décideurs et aux parties prenantes une information claire, objective, non biaisée politiquement, indépendante et, le plus important, anticipatrice <sup>13</sup>.

Ces travaux ont aussi permis de caractériser l'intelligence stratégique telle qu'observée dans ce contexte. Le contenu y apparaît taillé sur mesure, avec des côtés *hard* et *soft*, avec également, un caractère distribué, sous-tendu par des effets d'échelle, la facilitation de l'apprentissage, un équilibre entre approches spécifique et générique, ainsi qu'une accessibilité accrue. Son processus s'articule sur la demande, la nécessité la mobilisation de la créativité, une explicitation de la connaissance tacite, l'évaluation du potentiel technologique, une facilitation du processus, ainsi que le lien optimal avec la prise de décision <sup>14</sup>.

Dans cette perspective, la prospective apparaît bien comme un outil, parmi d'autres, de l'intelligence stratégique, au service des décideurs et des parties prenantes.

#### 4. Anticipation, innovation, décision

La direction générale de la Recherche et de l'Innovation de la Commission européenne s'investit depuis plusieurs années, dans les *Forward Looking Activities* (FLAs), les activités à vocation prospective <sup>15</sup>, comme jadis - nous l'avons vu - l'Institut européen de Séville l'avait fait en développant, les outils d'intelligence stratégique <sup>16</sup> en politiques publiques (*Strategic Policy Intelligence* - SPI) <sup>17</sup>. Les FLA's comprennent toutes les études et tous les processus systématiques et participatifs destinés à envisager les futurs possibles, de manière proactive et stratégique, ainsi qu'examiner et tracer des chemins vers des objectifs souhaitables <sup>18</sup>. On retrouve évidemment dans ce champ un grand nombre de méthodes d'anticipation, d'évaluation des choix technologiques, d'évaluation *ex ante*, etc.

En 2001, Ruud Smits préconisait trois axes qu'il considérait comme essentiels. D'abord, soulignait-il, il s'agit d'arrêter le débat sur les définitions et d'exploiter les synergies entre les différentes branches de l'intelligence stratégique. Ensuite, notait le professeur de Technologie et d'Innovation à l'Université d'Utrecht, il est nécessaire d'améliorer la qualité et de renforcer les sources existantes de l'intelligence stratégique. Enfin, Ruud Smits demandait que l'on développe une interface entre les sources de l'intelligence stratégique et leurs usagers <sup>19</sup>. Ce programme reste à mettre en œuvre et nous pourrions considérer que notre réflexion au GRIS s'inscrit dans cette ambition.

---

13 Günter CLAR & Ph. DESTATTE, *Mutual Learning Platform Regional Foresight Report*, p. 4, Luxembourg, IRE, EC-CoR, 2006.

14 Ruud SMITS, *The New Role of Strategic Intelligence*, in A. TÜBKE, K. DUCATEL, J. P. GAVIGAN, P. MONCADA-PATERNO-CASTELLO éd., *Strategic Policy Intelligence: Current Trends...*, p. 17.

15 Domenico ROSSETTI di VALDALBERO & Parla SROUR-GANDON, *European Forward Looking Activities, EU Research in Foresight and Forecast, Socio-Economic Sciences & Humanities, List of Activities*, Brussels, European Commission, DGR, Directorate L, Science, Economy & Society, 2010. [http://ec.europa.eu/research/social-sciences/forward-looking\\_en.html](http://ec.europa.eu/research/social-sciences/forward-looking_en.html) - *European forward-looking activities, Building the future of "Innovation Union" and ERA*, Brussels, European Commission, Directorate-General for Research and Innovation, 2011. [ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ssh/docs/european-forward-looking-activities\\_en.pdf](ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/fp7/ssh/docs/european-forward-looking-activities_en.pdf)

16 *Strategic Intelligence is all about feeding actors (including policy makers) with the tailor made information they need to play their role in innovation systems (content) and with bringing the together to interact (amongst others to create common ground)*. Ruud SMITS, *Technology Assessment and Innovation Policy*, Séville, 5 Dec. 2002. ppt.

17 A. TÜBKE, K. DUCATEL, J. P. GAVIGAN, P. MONCADA-PATERNO-CASTELLO éd., *Strategic Policy Intelligence: Current Trends...*

18 *Innovation Union Information and Intelligence System I3S – EC 09/06/2011*.

19 R. SMITS, *The New Role of Strategic Intelligence...*, p. 17. - voir aussi R. SMITS & Stefan KUHLMANN, *Strengthening interfaces in innovation systems: rationale, concepts and (new) instruments*, Strata Consolidating Workshop, Brussels, 22-23 April 2002, RTD-K2, June 2002. - R. SMITS, Stefan KUHLMANN and Philip SHAPIRA eds., *The Theory and Practice of Innovation Policy, An International Research Handbook*, Cheltenham UK, Northampton MA USA, Edward Elgar, 2010.

Cette approche cognitive nous renvoie sans nul doute à la distinction que prône Daniel Kahneman lorsqu'il met en évidence, d'une part, un Système cérébral n°1, qu'il voit comme automatique, direct, impulsif, quotidien, rapide, intuitif, sans effort réel, et que nous mobilisons dans 95% des circonstances. D'autre part, l'auteur de *Thinking fast and slow*, décrit un second système cérébral qui est à la fois conscient, rationnel, délibératif, lent, analytique, logique, celui que nous ne mobilisons que dans 5% des cas, notamment pour prendre des décisions quand nous nous mouvons dans des systèmes que nous appréhendons comme complexes<sup>20</sup>.

Cette question affecte bien tous les outils d'intelligence stratégique, y compris la prospective. Non seulement parce que l'effort et les investissements à fournir pour ces champs de recherche sont considérables, mais aussi parce que, souvent, beaucoup d'entre nous ne sont pas conscients de l'étendue de ce que nous ne pouvons saisir. Trop souvent en effet nous pensons que ce que nous voyons est ce qui existe. Nous nous limitons aux variables que nous pouvons détecter, embrasser, mesurer. Avec une capacité considérable de refuser de reconnaître les autres variables. Ce syndrome du WYSIATI (*What you see is all there is*) est, nous le savons dévastateur. Car il nous empêche de saisir la réalité dans toute son ampleur en nous laissant penser que nous maîtrisons l'espace et l'horizon. *On ne peut pas s'empêcher de faire avec l'information qu'on a comme si on disposait de tout ce qu'on doit savoir, dit Kahneman*<sup>21</sup>.

Cette faille - il en est d'autres - doit nous inciter à unir nos forces pour surmonter les chapelles méthodologiques et épistémologiques pour travailler à fonder des instruments plus robustes au service de politiques publiques plus volontaristes et mieux armées.

---

20 Daniel KAHNEMAN, *Thinking fast and slow*, p. 201, New York, Farrar, Straus and Giroux, 2011.

21 *You cannot help dealing with limited information you have as it were all there is to know*. D. KAHNEMAN, *Thinking fast and slow...*, p. 201.