

## ÉCONOMIE &amp; POLITIQUE

Bruno Tindemans  
& Derrick Gosselin«La Belgique a besoin  
d'un Institut pour le Futur»

## Bruno Tindemans

▷ Né en 1966

▷ Fils de l'ancien Premier ministre Leo Tindemans

▷ Docteur ès sciences du management et alumnus de la Saïd Business School, école de gestion de l'université d'Oxford

▷ Doyen de la Flanders Business School d'Anvers, où il dirige la recherche en matière d'entrepreneuriat et de vision stratégique dans des environnements turbulents

▷ Il est à la base du premier programme MBA, orienté vers l'entrepreneuriat, accrédité en Belgique



Derrick Gosselin (à g.) et Bruno Tindemans notent une corrélation entre la prospérité d'un pays et sa capacité à anticiper l'avenir.

Pour répondre au déficit d'analyse prospective, Bruno Tindemans et Derrick Gosselin plaident pour la création d'un Institut pour le Futur. Les Académies royales pourraient être le lieu idéal.

INTERVIEW  
Jean-Paul Bombaerts

Dans le contexte actuel fait de turbulences et d'imprévisibilité, la réflexion prospective est un outil indispensable pour tout décideur politique ou économique. Or la Belgique est particulièrement mal équipée sur ce plan, estiment Derrick Gosselin et Bruno Tindemans. Avec leur ouvrage «Traceurs d'avenir», ils proposent un guide sur cet «art d'anticiper l'imprévisible».

## Qu'est-ce qui vous a poussés à écrire ce livre?

▷ **Derrick Gosselin.** La Belgique est le seul pays de l'OCDE qui ne soit pas doté d'un institut chargé de plancher de manière structurée sur les grands défis de demain. Or il y a une corrélation directe entre la prospérité d'un pays et sa capacité à anticiper l'avenir. Lorsqu'on regarde le classement des pays les plus compétitifs (indice de compétitivité mondiale) établi par le Forum économique mondial (WEF) de Davos, on retrouve en tête les pays qui hébergent les meilleurs instituts prospectifs, à savoir les pays scandinaves, Singapour et les Pays-Bas. La Chine ne s'y trouve pas mais investit actuellement des milliards en vue d'acquiescer des outils d'analyse prospective. En Belgique, nous n'avons rien de tel. Certes, nous disposons d'un certain nombre de centres d'études, comme le Conseil supérieur des Finances ou le Bureau du Plan, mais aucun institut qui aborde de manière structurée et multidisciplinaire les questions d'avenir.

D'où votre appel pour la mise en place chez nous d'un «Institut pour le Futur». Mais d'où peut venir l'impulsion?

▷ **Bruno Tindemans.** Vu la configuration de la Belgique, il nous faudrait un institut qui soit neutre. Or le lieu le plus neutre aujourd'hui, ce sont probablement nos Académies royales. C'est un des rares endroits où Flamands, Wallons et Bruxellois peuvent encore mener des débats scientifiques sur des bases objectives. Pour être crédible, un tel institut devrait être financé par les pouvoirs publics. Dès qu'il s'agit d'un institut privé, il sera considéré comme dépendant de tel ou tel groupe d'intérêts. En France par exemple, il y a le Centre d'analyse stratégique (CAE), anciennement le Bureau du Plan, qui à partir d'une position de neutralité conseille le président et les décideurs politiques. Les Pays-Bas ont le WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid). Le gouvernement néerlandais est tenu de réagir aux avis formulés par le WRR. La neutralité de ces instituts est un facteur d'autant plus important que le fait de porter certains sujets à l'agenda constitue en soi déjà un acte politique.

## Nos responsables politiques manquent-ils de ce sens de l'anticipation?

▷ **D.G.** Je ne pense pas que nos politiques soient réfractaires à la pensée prospective. Le problème est qu'ils ne disposent ni des méthodes ni des outils pour le faire. Sans une bonne méthode, ce type de débat devient rapidement une discussion de comptoir. Prenez une négociation politique sur l'avenir de la sécurité sociale: les participants défendent les intérêts de leur arrière-ban à qui ils ont fait des promesses, mais les enfants, eux, ne sont pas représentés, alors qu'ils sont les premiers concernés. Ce qui fait que les vraies questions d'avenir sont rarement abordées. Lorsqu'un nouveau gouvernement sort des urnes, il se donne en général 10 à 20 jours

pour rédiger un accord de gouvernement. Cet accord contient en principe tout ce qui sera mis en œuvre dans les 4 années à venir. On mesure mieux ainsi l'importance de développer une pensée prospective en politique. La question est d'autant plus cruciale que la Belgique est un petit pays, donc fortement dépendant de son environnement extérieur.

## Qu'en est-il au niveau des entreprises?

▷ **B.T.** Le constat est le même. L'anticipation fait souvent cruellement défaut. En plus des Comités de rémunération, les conseils d'administration devraient également doter les entreprises de «Comités du futur». Seules les meilleures entreprises possèdent une culture stratégique. Et ce n'est pas seulement une question de moyens. Certaines PME s'inscrivent parfaitement dans cette dynamique. Cela tient avant tout à la volonté des dirigeants. Lorsqu'une entreprise belge lance un produit et que ça marche un tant soit peu, elle se retrouve immédiatement sur les marchés étrangers. Le facteur risque est beaucoup plus important pour une entreprise belge que pour sa consœur allemande ou française qui peut croire tranquillement sur le marché domestique.

## Quelle est l'originalité et l'intérêt des scénarios, dits Mont Fleur, mis en application en Afrique du Sud au lendemain de l'apartheid?

▷ **D.G.** C'est en effet dans la petite ville de Mont Fleur, située à 50 km du Cap, que s'est tenu en 1990 une conférence sur l'avenir de l'Afrique du Sud. Pour beaucoup de Sud-Africains, le nom Mont Fleur est à jamais lié à ces heures historiques qui virent leur pays tourner la page de l'apartheid. On fit appel à la méthode des scénarios pour répondre

à la seule et unique question: qu'est-ce qui pourrait arriver dans les dix prochaines années (entre 1992 et 2002)? Le scénario de l'Autruche était celui d'un gouvernement blanc non représentatif refusant d'engager des négociations avec la majorité noire. Le scénario du Canard boiteux mettait en scène un gouvernement pusillanime qui tente de satisfaire toutes les revendications, mais qui finalement déçoit tout le monde. Le scénario d'Icare est celui d'un gouvernement noir qui veut voler trop haut en menant une politique populiste promettant de supprimer la pauvreté mais en négligeant les fondamentaux de l'économie. Le dernier scénario, celui du Vol de flamant rose, décrit une transition réussie qui met le pays sur la voie de la croissance et de la démocratie. C'est ce dernier scénario qui l'emporta. L'exercice Mont Fleur donna lieu à une vision consensuelle et à un vocabulaire commun au sujet de l'avenir de l'Afrique du Sud. Un autre résultat fut la création de réseaux informels entre les participants, qui menèrent ultérieurement à des négociations officielles. Le troisième résultat est plus fondamental: en réfléchissant à l'inimaginable, c'est-à-dire un échec de la transition, l'inabordable devenait abordable. Avant la transition, il était impossible d'exprimer les anxiétés et les peurs. Tout débat stratégique était exclu.

## Quelle leçon la Belgique peut-elle tirer de l'expérience sud-africaine?

▷ **B.T.** À mesure que notre système institutionnel s'est complexifié apparaît la nécessité de poser des choix fondamentaux. Ce qui est très difficile à négocier. Une négociation permet le plus souvent d'apporter des adaptations au système existant mais rarement de poser des choix fondamentaux. Nous sommes aujourd'hui arrivés à ce point où il nous faut mettre en balance les différentes options qui se présentent pour l'avenir. Les politiques n'ont pas le temps de tester les scénarios plausibles. Un Institut pour le Futur, lui, pourrait le faire.

L'expérience montre qu'un tel débat aboutit souvent à des solutions plus créatives. Pourquoi? Parce que le débat porte sur l'avenir et non sur la situation actuelle. La même démarche pourrait être adoptée au niveau européen, avec une Union arrivée à la croisée des chemins et confrontée à des questions fondamentales. Comment faire fonctionner une Union à 30 pays? Comment maintenir une union monétaire sans union politique ou sans réforme du marché du travail? Comment intégrer le nord de l'Europe économiquement plus performant et le sud qui l'est moins avec une politique monétaire unique?

## Aucun institut d'analyse prospective n'est pourtant parvenu à prédire la crise économique et financière qui a éclaté en 2008.

▷ **D.G.** La pensée prospective ne sert pas à prédire l'avenir mais à anticiper différentes évolutions possibles du fait qu'on est capable de donner sens à des signaux faibles. Si tel événement survient, que faisons-nous? Or non seulement les entreprises n'anticipent pas suffisamment l'avenir mais elles négligent en outre de tirer les leçons du passé. Dès que la reprise s'est manifestée, elles sont retombées dans le «business as usual», avec recours aux bonus, etc.

À Fukushima, les autorités japonaises avaient parfaitement anticipé les effets d'un tremblement de terre de forte magnitude combiné à un tsunami. Mais elles n'avaient pas pris en compte un tsunami d'une telle envergure. Elles n'avaient pas considéré la plausibilité des deux extrêmes. On connaît le résultat. Bien sûr, on ne peut pas prévoir tous les cas de figure possibles. Mais la recherche sur la prospective nous apprend que souvent ce qui est «improbable» devient réalité. Dès lors que tout devient imprévisible, il faut oser envisager l'inimaginable. ■

«Traceurs d'avenir, l'art d'anticiper l'imprévisible», Derrick Gosselin et Bruno Tindemans, éditions Racine, 256 pages, 24,95 euros



## Derrick Gosselin

▷ Né en 1956

▷ Professeur extraordinaire et directeur du «Centre de Recherche sur la Prospective» à l'université de Gand

▷ Associate fellow à l'université d'Oxford (Green Templeton College)

▷ Membre de la Koninklijke Vlaamse Academie van België

▷ Il a fait partie du Strategic Foresight Group du Forum Économique Mondial à Davos

▷ Chef de cabinet du ministre-président flamand Kris Peeters depuis 2009