



EPIDOSIS

Regards croisés sur l'innovation

n°09

Hebdo

Mars 2014

Prévenir la surprise stratégique

« Prévenir la surprise stratégique » ! Voilà un vaste défi, si ce n'est une vaine illusion diront certains. Un bref coup d'œil sur l'histoire, ne serait-ce que récente, tendrait d'ailleurs à décourager quiconque aurait l'audace de vouloir relever ce challenge. Si Pearl Harbor est évidemment le premier exemple de surprise stratégique venant à l'esprit, on pourrait aussi bien penser à l'offensive de l'Allemagne nazie contre l'URSS, au coup de Prague, à la guerre de Corée, au lancement de *Sputnik*, à la chute du Mur de Berlin, aux attentats du 11 septembre, etc. Et ce serait sans remonter bien loin dans l'histoire. Comme l'expliquent Bruno Tertrais et Olivier Debouzy, une surprise stratégique s'entend de « *la survenue d'un évènement imprévu ou considéré comme très improbable, aux conséquences majeures pour la politique étrangère ou la stratégie des États* »¹. Partant de là, elle peut également résulter d'une catastrophe, soit-elle industrielle ou naturelle. Dans un monde globalisé se caractérisant notamment par la mondialisation des échanges, les interdépendances et une concurrence accrue, la surprise stratégique peut tout aussi bien intervenir dans la sphère économique et financière, du fait par exemple d'une crise systémique comme celles des *subprimes* ou de la dette souveraine. **À l'échelle des entreprises, elle peut résulter d'une innovation de rupture qui entraînerait une reconfiguration du marché et avoir de profondes conséquences pour les sociétés qui n'auraient pas su l'anticiper ou s'adapter**, à l'image de Beaulieu qui, face à l'arrivée de la vidéo, a dû stopper la fabrication des caméras Super 8 ou du Minitel, supplanté par Internet.

EPIDOSIS

Dans la littérature grecque, le terme *ἐπίδοσις*, issu du verbe *ἐπιδίδωμι*, est employé pour exprimer le don volontaire, l'engagement personnel. Par extension, notamment chez Isocrate, le terme prend le sens du progrès effectué, de l'innovation. Don de soi et innovation, deux valeurs que l'armée de l'air porte en ses gènes.

Cette publication du CESA a pour vocation de susciter des échanges, de croiser les regards entre les aviateurs, le personnel de la Défense et les décideurs publics et privés.

www.cesa.air.defense.gouv.fr

Anticiper et s'adapter. Voilà des notions centrales dès lors que l'on cherche à prévenir la surprise stratégique. Prévenir, c'est à la fois prendre les mesures nécessaires pour éviter que ne survienne un évènement aux conséquences potentiellement négatives et faire en sorte, dans le cas où cela arriverait, de ne pas être pris au dépourvu et de savoir y faire face. En d'autres termes, **il s'agit pour une organisation d'avoir la capacité de maîtriser son destin et de construire son avenir**, pour reprendre les mots du chef d'état-major de l'armée de l'air lors de son audition devant la Commission des affaires étrangères, de la défense et des forces armées du Sénat, le 11 juin dernier. Le *Livre blanc sur la Défense et la sécurité nationale* de 2008, qui appelait à « *la prise en compte de l'incertitude stratégique comme fondement de la pensée et de la politique de défense et de sécurité de la France* », soulignait la nécessité de « *développer d'une part des capacités d'anticipation et de connaissance, d'autre part des capacités d'adaptation et de réaction rapides* ». Dès lors, **si l'innovation peut certes être à l'origine d'une surprise ou d'une rupture stratégique, elle est également en mesure d'offrir les moyens permettant d'y faire face.**

1. CF. *De la surprise stratégique* dans la revue *Commentaire* de l'hiver 2008/2009.

Innovover pour connaître et anticiper

Prenons un exemple où la prévention de la surprise stratégique n'est pas un vain mot. Si 2014 marque les 80 ans de l'armée de l'air, cette année est également l'occasion de célébrer les 50 ans des forces aériennes stratégiques. Voilà en effet un demi-siècle que la France bénéficie d'une capacité de dissuasion nucléaire permanente, garantie ultime contre toute menace qui pèserait sur ses intérêts vitaux. Mise en œuvre sans discontinuer depuis la première alerte opérationnelle en octobre 1964, la capacité aéroportée de dissuasion est de toute évidence une illustration majeure du rôle que peut jouer l'innovation pour prévenir la surprise stratégique. En effet, prévenir la surprise stratégique nécessite par définition un travail en amont pour capter les signaux faibles, ces signes avant-coureurs d'une évolution des équilibres stratégiques mondiaux. Il s'agit d'anticiper pour se préparer. Si cela est valable pour un État ou une force armée, il en va de même pour une entreprise qui doit pouvoir décrypter les évolutions de la demande, des modes de consommation mais également anticiper les innovations de rupture, les stratégies des concurrents, etc. La collecte du renseignement nécessaire pour anticiper la survenance d'un événement potentiellement déstabilisant bénéficie très largement de l'innovation comme en témoignent les capacités de la France en la matière, en particulier dans le domaine aérospatial. Qu'il s'agisse de la mise en œuvre de drones ou de capacités spatiales, l'armée de l'air joue un rôle de premier plan dans la collecte du renseignement permettant d'éclairer les décideurs, en particulier le chef de l'Etat dans la mise en œuvre de la dissuasion.

Prévenir la surprise nécessite également une attention marquée à l'égard de la réflexion prospective. Il s'agit non seulement de penser le futur mais également d'imaginer l'improbable, de préparer l'avenir en fonction de ce que sera demain et non de ce qu'est aujourd'hui. Ceci peut alors nécessiter une certaine forme d'innovation intellectuelle et/ou organisationnelle. Intellectuelle d'abord car outre l'ouverture d'esprit et l'imagination, la réflexion prospective nécessite également l'acquisition d'outils intellectuels devant permettre de penser autrement, de penser *out of the box* selon les termes de Luc de Brabandère, la prospective ne pouvant être limitée à une extrapolation du présent. Organisationnelle ensuite car elle nécessite de la cohérence et des processus décloisonnés. L'armée de l'air a d'ailleurs fait ce choix de l'innovation organisationnelle en mettant en place le Comité de cohérence de la recherche prospective air afin d'optimiser la réflexion prospective aérospatiale.

Innovover pour s'adapter

Toutes les surprises ne pouvant être anticipées, il s'agit alors d'être capable de réagir lorsqu'elles surviennent. En d'autres termes, « *il faut savoir anticiper les événements improbables et savoir se préparer aux événements impensables* »². Là encore, l'innovation organisationnelle peut être un moyen d'absorber le choc d'une surprise. Pour ce faire, les structures, les organisations doivent être flexibles, adaptables, réactives. L'armée de l'air, par exemple, est organisée et structurée de telle manière que ses bases aériennes sont en mesure de passer du temps de paix au temps de crise de manière quasi-instantanée. Avoir une organisation, des hommes et des capacités robustes permet en outre une certaine résilience. Au-delà de savoir encaisser un choc, il s'agit de pouvoir reprendre l'initiative. De ce point de vue, la polyvalence est une caractéristique majeure tant elle permet de faire face à l'imprévu et de s'adapter à un large spectre de situations. Le *Rafale* est sans conteste devenu le symbole même de l'innovation et de la polyvalence comme en témoigne la très grande diversité des missions qu'il est en mesure de réaliser. Il en va de même des forces aériennes stratégiques, qui tirent depuis 50 ans vers le haut le niveau opérationnel de l'armée de l'air et dont les aéronefs et le personnel, acteurs permanents de la dissuasion, interviennent régulièrement dans le cadre de missions conventionnelles (25 % des tirs réalisés par des avions français en Libye et au Mali l'ont été par des équipages des Forces aériennes stratégiques).

Faire face à la surprise suppose donc d'être innovant pour disposer de systèmes robustes et redondants, pour être résilient, mais également flexibles, réactifs et adaptables pour ne pas subir la surprise et pouvoir reprendre l'ascendant. Si cela est nécessaire pour les matériels, il en va évidemment de même pour les individus et les organisations, quel que soit le secteur d'activité.



Epidosis

Une publication du CESA

Directeur de publication :
colonel Bruno Mignot

Contact :
bruno.mignot@intradef.gouv.fr
Tél : 01 44 42 83 71

**Centre d'études
stratégiques aérospatiales**
1, place Joffre
75700 Paris SP 07

www.cesa.air.defense.gouv.fr

2. *Ibid.*

Capitaine Grégory Bouterin