

**Eric de La Maisonneuve\***

***PROJET - ORGANISATION,  
L'AXE STRATÉGIQUE***

Dans un livre récent – *Précis de stratégie*, Dunod, 2008 – j’ai proposé d’articuler une matrice stratégique à partir de cinq éléments – *projet, technique, méthode, situation, organisation* – dont les deux extrêmes (*projet et organisation*) constituent, par construction et logiquement, l’axe fondateur de toute stratégie. Mais, selon les divers types de société – nomade ou sédentaire, urbaine ou rurale, religieuse ou païenne, etc. – la conception de la vie politique et sociale et donc l’agencement des éléments stratégiques ont tourné autour de deux typologies. D’une part, les *sociétés de projet* dont la volonté mobilisatrice était suffisamment forte pour susciter une organisation ; d’autre part, les *sociétés organisées* dont le nombre des individus et la culture qui en procédait ont conduit à se « maintenir en ordre », celui-ci s’imposant alors comme projet. L’Occident a toujours favorisé le projet, celui de « changer le monde » en s’appuyant sur la technique ; l’Asie est encline à privilégier l’organisation contre toute forme d’aventurisme, en cherchant à s’adapter à la situation.

On peut décrypter l’histoire du XX<sup>e</sup> siècle à partir de cette matrice, encore que les cas du Japon et de l’Allemagne, en confondant les deux approches par le projet et par l’organisation, en aient fait mentir la proposition. Mais peut-être cette confusion des genres est-elle en partie la raison de l’échec de ces deux pays dans leur volonté de puissance. En revanche, les Etats-Unis se sont comportés comme une société de projet, notamment pendant les guerres mondiales et la guerre froide, autour d’un corpus idéologique – l’idée de liberté – suffisamment mobilisateur pour provoquer chez eux des organisations puissantes et fortement structurées, puis tellement déstabilisateur à l’extérieur qu’il a contribué à l’issue de ces conflits à la désagrégation des empires coloniaux. Les Etats-Unis demeurent le modèle d’une société de projet, continuant par leur influence

---

\* Eric de La Maisonneuve, président de la *Société de Stratégie*, est l’auteur du *Précis de stratégie*, Dunod, 2008.

politique, culturelle, ou par la puissance de leurs moyens techniques militaires, financiers et économiques à vouloir bouger le monde et rallier la majorité de l'humanité à leurs valeurs.

### **Impasse du projet, rejet de l'organisation**

Depuis trois siècles, les sociétés de projet, créatives et aventurières, ont prouvé leur supériorité lorsqu'elle est fondée sur la technique et son emploi rationnel, donc sur une organisation rigoureuse et adaptée. Mais, revers de la médaille, ces sociétés ont été et restent guerrières et en cela soumises aux aléas de toute conflictualité. Cette approche stratégique a toujours été pertinente lorsqu'elle s'est fixée un projet réaliste – des objectifs mesurés comme l'unité nationale –, elle est devenue erratique et dangereuse lorsqu'elle s'est mise au service d'une idéologie ou qu'elle a envisagé des finalités utopiques. Tous les grands conquérants de l'histoire, Alexandre comme Napoléon, ont fini par échouer dans leurs entreprises parce qu'ils ne savaient pas leur fixer de limites, le succès les entraînant à repousser sans cesse celles-ci.

La France a été pendant plus de mille ans – le temps des Capétiens - l'exemple même d'une société de projet. L'achèvement de celui-ci en 1918 avec la confirmation de ses frontières et une unité nationale définitive, puis le lancement quarante ans après d'un nouveau projet – celui de la construction européenne – en contradiction formelle avec son projet historique, peuvent-ils être à l'origine de ce que certains appellent le déclin français ? Il n'est pas anormal, à cet égard, qu'une société « politique », comme l'est la société française, éprouve les plus grandes difficultés à trouver une alternative à un projet aussi mobilisateur que celui de son unité nationale. Ce qui semble certain, en tout cas, c'est que si la France n'est plus une société de projet, elle n'est pas pour autant devenue une société organisée. Les corporatismes, les régionalismes, les intérêts privés, lorsqu'ils ne sont pas convoqués autoritairement pour participer à l'action commune, y sont tellement virulents qu'ils interdisent pratiquement toute tentative d'organisation de la société et neutralisent rapidement ses velléités de réforme. En règle générale, les sociétés de projet – la plupart des sociétés occidentales – se trouvent dans une impasse, comme le démontre la crise actuelle. « Nous sommes le premier monde sans but », comme l'écrit Hervé Juvin. Faute de projet « politique » avec la fin des empires et l'interdiction de fait de la guerre – la dissuasion nucléaire n'y étant pas pour grand-chose –, ces sociétés se sont réfugiées sur des objectifs de développement assez flous et fondés sur la seule croissance économique. Elles se sont ainsi livrées à la toute-puissance du « marché », perdant leur liberté d'action et la maîtrise – ou l'idée même - de leur projet. Lorsque le marché est accaparé par la finance et que les entreprises se voient soumises à des taux de retour

sur investissement irréalistes, elles sont contraintes d'alléger leur organisation au point de la rendre vulnérable aux aléas de la vie économique. Sans projet motivant ni organisation structurante, les sociétés sont perdantes sur tous les tableaux de la grille stratégique. Ce qui est le cas pour la société française, pour une bonne partie des sociétés européennes et menace la société américaine.

Depuis ses origines, l'Empire du Milieu – traduction du nom chinois *Zhong Guo* - est une société organisée que j'aurai tendance à appeler une « société stratégique » par distinction des « sociétés politiques » que furent les sociétés de projet occidentales. L'Empire chinois a réalisé son unité deux mille ans avant les autres pays de la planète ; il y a donc longtemps qu'il ne court plus après son projet politique. La seule tentative sérieuse de changement stratégique est survenue avec Mao Ze Dong et on sait l'échec qu'il a subi : son projet s'est heurté à la capacité de résistance de la société chinoise, société organisée par excellence. Mais, ce faisant, il a mis à mal les principes d'organisation de cette société, que les effets de la politique de réforme et d'ouverture, depuis trois décennies, ont continué de détériorer. De la même façon que les sociétés occidentales se sont privées de leur finalité – leur projet politique -, la société chinoise a laissé se dégrader ce qui était ses fondements, à savoir son organisation. On en prendra deux exemples qui semblent éclairants : la politique de l'enfant unique (ou loi du planning familial pour employer le jargon officiel) et la montée des individualismes.

Dans la société chinoise, la famille est le centre vital de toute organisation. Depuis la dynastie des Zhou (aux environs du VIII<sup>e</sup> siècle avant notre ère), chaque membre de la famille, en se trouvant affublé d'un nom qui lui est propre – grand frère, sœur cadette, mari de la tante sœur aînée, etc. – se voit en même temps fixer une fonction économique et un rôle social. La famille étant alors nombreuse, c'est tout un réseau de parenté, mais aussi de solidarité, d'entraide et de responsabilité intergénérationnelle qui est alors mis en place et qui perdurera jusqu'à notre époque. En anéantissant cette arborescence familiale et sociale, la politique de l'enfant unique est en voie de ruiner ce modèle ; les migrations massives vers les centres urbains accélèrent ce phénomène de déstructuration familiale et d'isolement, la société chinoise ayant toujours été rurale dans sa grande majorité. Dans moins de vingt ans, enfant unique et urbanisation aidant, il ne restera plus grand-chose de la société chinoise traditionnelle, ni de la philosophie confucéenne qui la sous-tendait.

Dans le même temps, l'émergence économique chinoise, sur fond de capitalisme sauvage, a ouvertement déclenché la course au « chacun pour soi ». Ce pays depuis toujours collectiviste par nécessité, puis communiste par obligation, avait su créer une réelle conscience sociale ainsi qu'un sens

profond de la justice. Le contre-pied complet des directives du pouvoir (se servir plutôt que « servir le peuple »), la corruption effrénée dont font preuve les membres du Parti, l'avidité des nouveaux riches, ont bousculé les règles morales et perverti une partie importante de la population chinoise. Beaucoup de Chinois ont perdu leurs repères ; la situation est tellement grave qu'il faut maintenant organiser la répression aux niveaux les plus élevés du pouvoir pour éviter, si c'est encore possible, qu'il soit totalement discrédité. Certes, l'organisation chinoise fait encore merveille dans la course entamée par ce pays vers le développement, comme l'ont démontré les Jeux Olympiques de 2008. Mais que reste-t-il de cette démonstration de savoir-faire ? A quelle finalité correspond cet effort spectaculaire ? Outre l'accès au bien-être matériel d'une partie de la population, quels sont les objectifs réels de la Chine ? Et en a-t-elle ?

D'un côté comme de l'autre - Occident européen et américain, Orient asiatique -, toutes les sociétés sont profondément déstabilisées. Et cette perte des équilibres fondateurs n'est pas temporaire. Par ses causes et en raison de certains de ses effets définitifs, il est assuré qu'elles ne retrouveront pas avant longtemps leurs caractéristiques socio-politiques, en tout cas pas dans un avenir prévisible. Elles devront les unes comme les autres, mais en partant de situations très différentes, trouver un nouvel équilibre à partir des éléments stratégiques tels qu'ils sont en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle.

Qu'est-ce à dire ? Il semble bien que l'ordre dans lequel on avait jusqu'à présent appréhendé les divers éléments de la matrice stratégique soit en cours de bouleversement. Si les projets de société ont durablement périclité et si toutes les sociétés stratégiques sont en voie de désorganisation, en revanche les trois autres éléments doivent être réévalués : la mondialisation économique et financière, malgré ses aléas, a transformé la *situation* de l'humanité ; les *technologies* de l'information ont révolutionné la notion de puissance et l'appréhension des rapports de forces ; l'individualisme triomphant oblige à repenser la notion même de société et, par extension, de toute *organisation*.

Dans ces conditions, l'axe stratégique projet-organisation, malgré son poids historique et l'attrait qu'il continue d'exercer sur les différents pouvoirs politiques en raison de sa simplicité conceptuelle et de sa puissance d'impact, a perdu l'essentiel de son efficacité ; il n'est pas en mesure, en particulier, de répondre aux problèmes du monde actuel. La tentative de retour en arrière opérée par les Etats-Unis pour remettre le monde « à leur main », en particulier au Moyen-Orient, s'est ensablée en Irak et se perdra sans doute dans la profondeur des vallées afghanes. Il y a une façon de concevoir le monde et de s'y déployer qui n'a plus cours.

Même (et surtout) la construction européenne est victime de ces symptômes. Conçue selon un projet pacificateur (à six pays mais en réalité entre la France et l'Allemagne), elle a su se donner les institutions et les organisations initiales capables de lui insuffler la vie. Son succès l'a entraînée à des élargissements successifs de son cadre spatial sans qu'un nouveau projet « politique » commun prenne forme ; les organisations européennes aujourd'hui sont plus des compromis entre quelques grands pays ayant des visions différentes de l'avenir européen qu'une machine efficace à créer une véritable « union ». Il est probable que le prochain élargissement à 34 pays après l'intégration des Balkans rendra encore plus hypothétique le devenir de cette construction. Sans vision commune d'un projet politique européen et volonté affirmée de le faire aboutir, jamais des organisations ou des institutions, aussi bien structurées soient-elles, ne parviendront à se donner la légitimité et la dynamique communautaires qui leur seraient nécessaires pour faire avancer la construction de l'édifice européen. C'est pourquoi il est urgent de trouver autre chose avant que la lassitude ou la torpeur conduisent à la démotivation des Européens. La « sortie de crise » par une éventuelle mise au pas des organismes financiers pourrait en être le signal.

### **De nouvelles entrées stratégiques**

Si on n'entre plus en « stratégie » par la grande porte de l'axe projet-organisation, d'autres fenêtres, connues depuis toujours mais revalorisées par le progrès technique et par les circonstances, ouvrent des perspectives réellement nouvelles et sont en voie de révolutionner l'analyse et la pensée stratégiques. Il est difficile de les hiérarchiser car ces facteurs – enchevêtrés - sont apparus en même temps, à la fin du XX<sup>e</sup> siècle, et prennent toute leur importance dans la période actuelle. Tout d'abord, de façon mécanique, l'essoufflement de l'axe socio-politique (projet-organisation) a rehaussé d'autant les autres éléments de la matrice. Mais, simultanément, ceux-ci étaient soumis à de véritables mutations.

Le phénomène le plus puissant à l'œuvre est celui de la *mondialisation*, car il va à l'encontre de toute la problématique stratégique habituelle qui était fondée soit sur le concept exclusif et spatial de nation, soit sur des idéologies, en tout cas sur un ordre et une architecture en béton. Il n'est pas question ici d'en revisiter toute la problématique, de nombreux et excellents ouvrages y étant consacrés, mais seulement d'insister sur les points qui sont utiles à la démonstration. La mondialisation ruine, par définition, tout projet strictement national, voire régional, et oblige à faire évoluer les organisations, voire à en créer de nouvelles au niveau qui est le sien : mondial. Elle efface les clivages anciens, contourne les interdits et néglige les frontières. Ce faisant, en s'affranchissant ainsi de tout cet appareil

signalétique, elle a favorisé le réveil de vieilles cicatrices et fait resurgir des conflits séculaires : le monde était très injuste mais simple ; la mondialisation n'a pas amélioré son niveau moral mais en a rendu le système très compliqué, à la limite parfois du compréhensible. Loin d'augurer un « âge d'or » utopique, cette mondialisation-là est profondément déstabilisatrice et contradictoire. Il n'empêche que c'est à partir de cette *situation* – pré-chaotique et qu'il conviendrait de pouvoir analyser avec des outils pertinents –, qu'il faudrait imaginer, sinon un ordre mondial prématuré en l'état actuel mais un « projet mondial », un grand fédérateur, une réponse à la question : la mondialisation, pour quoi faire ?

Si elle parvient à survivre aux secousses successives de la crise mondiale, commencée au début du siècle par les attentats terroristes de 2001, poursuivie sur une autre forme depuis 2007 par la crise financière et économique, la mondialisation devrait conduire à de nouvelles structures, représentatives, - type G20 - qui lui sont indispensables pour permettre de fonctionner. A peine ébauchées, celles-ci vont se heurter aux anciennes – type G8 et autres – porteuses d'intérêts et de conceptions, dépassés par les événements mais encore très puissants. Il s'agit bien d'une révolution à l'échelle planétaire, mais dont l'issue est encore incertaine. On pourrait épiloguer à perte de vue sur ce sujet, mais ce qui nous intéresse ici, c'est de prendre conscience que la mondialisation, en bouleversant le système du monde, donne à la *situation*, à notre environnement socio-politique et économique, une dimension prioritaire : les *circonstances* commandent, auxquelles tout projet politique, toute organisation doivent se plier. Et non plus l'inverse qui a consisté, depuis toujours, à passer en force en négligeant les contingences.

Le changement de paradigmes que déclenche la mondialisation est certes dérangeant mais on ne peut s'en abstraire ou refuser de le prendre en compte ; elle est comme l'eau qui s'infiltre partout et qu'on ne parvient à endiguer qu'ici ou là et provisoirement. Sa signification est lourde de conséquences pour les acteurs du monde classique : toute l'organisation du monde est à revoir ! Aucune institution internationale, pas plus l'ONU que le FMI ou l'OMC, ne correspond plus à la réalité du monde. Ce défaut de « gouvernance » mondiale – son impuissance - est tellement flagrant et grave qu'il peut entraîner cette mondialisation vers le chaos et vers l'échec, avec tous les effets en retour imaginables : protectionnisme, nationalismes, fascismes...Raison de plus pour « positiver » et faire de la mondialisation l'argument principal d'une nouvelle organisation.

Le deuxième phénomène est provoqué par l'irruption soudaine des « *technologies de l'information* » dans la vie quotidienne de milliards d'êtres humains. Il peut sembler à beaucoup que c'est un truisme de l'évoquer. Or, ce phénomène est très récent – l'ADSL date de l'an 2000 – et

pas encore nécessairement bien pris en compte, s'agissant en tout cas de son impact en termes stratégiques, c'est-à-dire ses effets sur l'organisation des sociétés. La démocratisation de l'accès à l'information est en effet spectaculaire : plus de deux milliards d'individus – pratiquement un habitant sur trois – disposent des outils techniques qui permettent de communiquer, de consulter les informations, de prétendre à la connaissance. Pour une matière première qui était, il y a encore quarante ans, entièrement contrôlée par le pouvoir et réservée aux « élites » dont elle était l'apanage, soit par sa rareté soit par son coût, le changement est radical. Il a un effet direct sur le pouvoir, et donc sur sa capacité de concevoir et d'orienter un projet de société – ce qu'on appelle une « politique » - en le relativisant et en l'affaiblissant ; il a un double effet contestataire et redistributeur sur la société elle-même, dont les membres s'autonomisent à l'égard de l'ordre établi et des institutions. Même (et surtout) dans les pays où le pouvoir politique tente par tous les moyens de coercition de maintenir son contrôle sur l'accès à l'information, on voit bien que ce combat retardateur est perdu d'avance. Il gagne du temps pour sauver la face et éviter une débâcle sociale pourtant inévitable. Les ravages d'Internet sur le plan socio-politique sont proprement phénoménaux et nul ne peut les freiner, un peu comme si on voulait arrêter la mer avec les bras.

Le principal effet stratégique des technologies de l'information consiste dans la déverticalisation qu'elles déclenchent. Elles rendent inutiles et inopérantes les échelles hiérarchiques traditionnelles, fondées sur la confusion du savoir et du pouvoir. L'accumulation du savoir, donc la détention de l'information, était le critère pertinent pour grimper dans l'échelle sociale. Ce phénomène, pourtant extrêmement ancré et protégé par les structures sociales, s'est considérablement affaibli ; il suffit de regarder la grille des hauts salaires dans les banques et de s'intéresser à la pratique des « bonus » pour se rendre compte que les hiérarchies établies sont en cours de bouleversement. De manière plus générale, l'ascendant pris par les financiers dans nos sociétés, dû en grande partie à des manipulations informatiques, est une des manifestations les plus spectaculaires de cette déstructuration en cours. Et il semble bien, si on reste sur ce dernier exemple, que malgré les objurgations des uns et des autres personne ne parvienne (pour l'instant) à en modifier le cours : nous sommes dans une logique (perverse) de système et, sauf à changer celui-ci, ce qui ne semble guère envisageable apparemment, cette logique perdurera. Là encore, dans le phénomène « information » comme dans celui de mondialisation – et ils sont étroitement liés -, on n'a voulu voir que les effets d'entraînement et le solde positif. On a passé outre les impacts stratégiques dont on sait pourtant d'expérience qu'ils sont toujours la meilleure et la pire des choses.

Ce qui paraît assuré, s'agissant des effets des technologies de l'information, c'est qu'elles sont en voie de déclasser la prééminence du politique et de faire monter en gamme deux autres pouvoirs utilitaires, court-termistes et, par nature, « sans projet » que sont les financiers et les médias. Leur pouvoir émergent est directement lié à la désorganisation du monde dont ils exploitent les failles et se repaissent. Sur le plan stratégique, ils rêvent de créer, à leur profit, un *nouvel axe stratégique* qui remplacerait l'ancien et leur permettrait de conduire le monde à leur guise et pour leurs intérêts. Ce phénomène, assez récent, est constatable par l'appropriation des symboles stratégiques par les écoles de management et de médias.

Le troisième phénomène, ardemment désiré depuis des siècles et à l'œuvre avec l'expansion de la mondialisation et la montée en puissance des technologies de l'information, se révèle par l'individualisation de toutes les sociétés, sans exception. Les plus collectivistes n'y échappent pas. Elle est le résultat et l'aboutissement d'une longue quête de liberté individuelle, sacralisée avec la défense et protection des « droits de l'homme ». La liberté a un pouvoir reconnu d'attraction, voire de fascination, pour les individus, quelle que soit leur culture et leur fonction sociale. La société de consommation, expression du marché mondialisé, exploite cette tendance en favorisant la satisfaction des désirs de singularité, de mise en valeur personnelle, d'autonomie. Le téléphone portable, symbole de la société contemporaine, traduit parfaitement l'autonomisation des individus, toujours capables désormais de se raccrocher à un réseau et ainsi affranchis – croient-ils - des structures de dépendance. C'est peut-être artificiel mais cela donne une grande assurance et donc une impression de liberté.

Les outils individuels, en se multipliant et en se sophistiquant, libèrent certes de contraintes structurelles, mais surtout font évoluer les mentalités vers une moins grande dépendance à l'égard de la société et des organisations publiques. Cette évolution des mentalités vers l'individualisme est largement acquise dans les sociétés occidentales et ne cesse de s'y renforcer au point de mettre en difficulté l'action publique : la désobéissance civique et l'infraction aux lois et règlements y sont monnaie courante. Mais elle fait des progrès considérables dans les autres sociétés, habituellement collectivistes, dans lesquelles l'individu ne se déterminait que par rapport à la société et jamais pour lui-même. Dans les deux cas, lorsque les intérêts privés et individuels l'emportent sur toute autre considération, créant injustices, désordres et inégalités, non seulement la « sécurité » de la société est remise en cause mais surtout le sentiment d'appartenance et le sens de la responsabilité sociale des citoyens a tendance à s'effacer.

Il n'est pas question ici de contester l'avancée exceptionnelle des libertés individuelles dans les sociétés contemporaines, mais de faire

remarquer que, réalisée sans pare-feu et sans finalité autre que celles proposées par le marché, cette avancée en zone autrefois interdite peut révéler des pièges dangereux, prélude à de futurs reculs. On peut craindre qu'après le « tout collectiviste » on aille au « tout individualiste » et que celui-ci ne soit guère meilleur que celui-là. En tout cas, il paraît avéré que l'individualisme, tel qu'il est pratiqué et instrumentalisé aujourd'hui, discrédite toutes les organisations qui structuraient les sociétés. Seules survivent et se développent les « non-organisations » que sont les réseaux, les associations, voire les mafias, tout ce qui est transversal et horizontal. Ceux-ci sont-ils en mesure de remplacer les organisations anciennes ; la société civile est-elle même « organisable » ?

Tout est lié : le progrès technique a provoqué en quelques années ce que la volonté politique avait peiné à faire peu avancer pendant des siècles. Les nouveaux outils ont permis dans le même temps une chose et ce qu'on croyait être son contraire : la mondialisation – une sorte d'uniformisation du monde – et l'individualisation, forme la plus extrême de fragmentation de l'humanité. Eh bien ! Il s'avère que ces incompatibilités apparentes sont complémentaires et que c'est avec elles qu'il va falloir reconstruire un ordre qui soit bien sûr cohérent mais acceptable pour ne pas dire – à la chinoise – harmonieux.

Ce qui est le plus visible aujourd'hui et que révèle la crise systémique qu'ont déclenchée les Américains, c'est effectivement la « déstructuration » du monde, pas seulement organisationnelle mais aussi intellectuelle. Tout se passe comme si la pensée, avec le reste, avait éclaté en morceaux et se réfugiait désormais dans des niches. Chacun est tellement préoccupé par son propre point de vue qu'il en est plaqué au niveau du sol, sans possibilité de prendre de l'altitude et d'avoir une « vision » du monde. A cet égard, on pourrait juger la situation inquiétante car non maîtrisable et sans perspectives. C'est vrai, mais « c'est comme ça » et se lamenter ne sert à rien d'autre qu'à se démoraliser et s'enfoncer encore plus dans un catastrophisme stérile.

### **Fonder un nouvel axe stratégique**

Les Temps Modernes sont nés au XV<sup>e</sup> et XVI<sup>e</sup> siècles d'une triple révolution, scientifique, politique et intellectuelle. La révolution copernicienne, en relativisant les savoirs, a permis une véritable explosion scientifique ; la création de l'Etat, militaire et centralisateur, a mis à bas le système féodal ; Descartes, Kant et quelques autres, en pratiquant le doute, ont valorisé les idées au moins au niveau des croyances. Tout un appareil critique s'est progressivement mis en place qui a constitué le moteur du progrès, source de notre modernité.

Des temps nouveaux vont naître de l'effervescence révolutionnaire de ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. Le trio mondialisation – information – individualisme donnera nécessairement naissance à quelque chose. Mais à quoi ? Que sortira-t-il de tout cela ? Ce chaos engendrera-t-il – et quand – une nouvelle conception de l'homme et une nouvelle vision du monde ?

Sans doute la destruction actuelle est-elle créatrice du monde futur. Mais la pensée sur laquelle reposera ce monde et notre humanité tarde à se manifester. Le désordre recèle en lui-même un ordre nouveau qu'il faut faire émerger. Un ordre c'est d'abord une autorité qui s'impose et qui est reconnue légitime, au sein des sociétés comme au plan international. C'est ensuite un faisceau d'organisations cohérentes et convergentes vers des finalités, incluses dans un projet. Quels seront-ils ? De quel mouvement procéderont-ils ? Et qui, sur quel continent, en formulera les prémices et prendra la responsabilité de l'entreprendre ? Autant de questions que nous nous posons tous avec une certaine angoisse et auxquelles nous souhaiterions y voir un peu plus clair sans attendre...la fumée des cierges !

La première des trois pistes qui viennent d'être inventoriées est celle des « idées » ; il est temps en effet de solliciter la pensée. Certes, celle-ci ne se décrète pas, mais elle est sensible au climat, aux attentes, aux besoins. Or, toutes les intelligences sont actuellement mobilisées sur la crise, d'abord pour essayer d'en comprendre les causes profondes – et les experts sont loin d'être d'accord -, ensuite pour en disséquer le mécanisme, ce qui permettra enfin – peut-être - d'en envisager l'issue. Ce travail titanesque monopolise les chercheurs sur le court terme et les rive à leur guidon sans qu'il soit assuré qu'en sorte autre chose que des évidences ou des utopies, aussi stériles les unes que les autres. S'il existe toujours des penseurs capables d'inventer et de proposer des concepts pour investir l'avenir, ils subissent encore l'ostracisme qu'ont provoqué leurs prédécesseurs du précédent demi-siècle, ceux qui ont pratiqué le « terrorisme intellectuel » et qui se sont avec constance trompés sur tout. Mais il n'y a pas d'alternative : un projet – pour le monde, pour la société, pour l'homme – ne peut naître que des « idées ». Celles-ci, hormis chez les intellectuels, existent aussi parmi les citoyens. Dans tous les pays – où il n'y a « de richesse que d'hommes » - le vivier des idées est inépuisable. Il faut donc les solliciter. Il n'appartient à personne d'autre qu'aux intéressés d'exprimer leurs besoins et aspirations et de proposer des manières de les satisfaire qui soient à la fois praticables et efficaces. Nos démocraties ne sont que des mascarades si l'on se contente d'un vote chronique et si le choix y reste contraint entre des inconvénients. Il est vrai que le referendum donne rarement les résultats escomptés, ce qui prouve combien l'exercice de la vraie démocratie est aléatoire. Sur les sujets qui concernent justement l'organisation de la démocratie – répartition des pouvoirs, découpages administratifs –

pourquoi ne pas consulter sinon s'en remettre à la sagesse populaire ? Convoqués à plusieurs reprises dans notre histoire, les Etats Généraux ont toujours fait des propositions pertinentes. Et ils ne portent pas la responsabilité de l'impuissance du pouvoir à les mettre en œuvre. S'ils ont encore envie d'agir ensemble, de faire société, aux citoyens de le dire et de dire comment ils veulent le mettre en pratique. Il faut dessiner des perspectives, certes ; mais dire lesquelles et en convaincre les intéressés. Il doit être possible de gouverner avec le peuple sans démagogie, mais cela suppose de provoquer et d'accepter le débat d'idées.

Cette piste des « idées » peut conduire à renouveler le sens de l'action collective, car elles sont le propre des hommes et ce qui les fait marcher. Mais la pensée sans cadre d'action est vaine et se perd dans les sables. S'il faut solliciter la pensée, il faut aussi rétablir l'Etat. Peut-être pas « l'Etat-Nation » tel qu'il est né en France au XVI<sup>e</sup> siècle et qu'il s'est renforcé tout au long des trois siècles suivants, mais une *structure collective* qui soit représentative donc légitime à l'extérieur comme à l'intérieur, qui assure la sécurité des biens et des personnes, qui soit dépositaire des orientations générales décidées par les citoyens et en maintienne le cap, qui ait enfin le pouvoir de contrôle afin de veiller au respect des libertés et de l'égalité. Aucune société moderne et, de plus, libérale ne peut vivre sans ce type de structure : la garantie des libertés nécessite un Etat, n'en déplaie aux ultralibéraux qui confondent Etat et administration. C'est la deuxième piste, défrichée plus profondément par les propositions de Jean Dufourcq et Ludovic Woets dans leur article, *Un nouvel âge historique : la fin du cycle de l'Etat-nation* (voir infra page 29). Pour abonder dans leur sens, je dirai que cette indispensable évolution de l'Etat doit procéder d'une double réflexion, la première émanant des sociétés elles-mêmes car c'est en leur sein qu'existe le besoin le plus fort d'un cadre structuré et de « sécurité », la seconde provenant d'organismes *ad hoc* chargés de penser un nouvel ordre mondial tel qu'il devrait émerger des circonstances.

Rien n'empêche de lancer simultanément, et c'est la troisième piste, une vaste campagne de « réorganisation » de la société. Je veux parler ici de la société française, une des plus rigides et des plus inorganisées du monde. Le caporalisme et l'individualisme y règnent encore en maîtres absolus, bloquant les réformes, interdisant les changements, aveugles à l'intérêt général, etc. Michel Crozier a écrit des ouvrages d'anthologie sur ces sujets ; ils sont demeurés en l'état depuis l'époque où ils les dénonçaient, à la fin des années 1960 !

On sait combien nos administrations sont pléthoriques et que le nombre de fonctionnaires et d'employés des collectivités territoriales absorbe le budget de l'Etat au point de le paralyser ; on sait aussi à quel point certains secteurs, à commencer par l'Education nationale, sont sous-administrés. On

peut évoquer le cas d'une Division Militaire Territoriale où était implantée une Division Blindée (plus de 10 000 hommes) et qui, lors d'incidents en 1996 nécessitant une surveillance aux frontières du nord et du nord-est, ne put mettre que 50 véhicules et 400 personnes à la disposition du Préfet de Région qui en demandait le double. Etre « opérationnel », telle devrait être la devise de toute organisation : on est loin du compte, même si les difficultés budgétaires et la crise obligent aujourd'hui à revoir les structures. Mais on procède alors sous contraintes et sous pression, dans la pire situation, notamment sur le plan social où le chômage est la meilleure preuve de l'inorganisation de la société.

Le défaut d'organisation de la société française est sans doute une des sources de son « malheur » collectif. Les individus, souvent intelligents et capables, n'ont pas le sentiment que leurs qualités sont prises en compte, utilisées à dessein, voire démultipliées dans un cadre collectif. En France, l'union ne fait pas nécessairement la force ! Le résultat en est en effet un pays « médiocre » dans beaucoup de ses aspects alors qu'il dispose de capacités exceptionnelles. Nous avons accumulé un tel retard dans nos « organisations » en général que c'en est presque devenu un avantage : on part d'une situation de friche avec les moyens fabuleux de notre époque. C'est dire qu'avec un peu d'intelligence et de pragmatisme on peut « inventer » les organisations du XXI<sup>e</sup> siècle. La situation française est à la fois, intéressante et originale ; il est probable en effet que les modes d'organisation de demain feront appel à ses contradictions. Il y faudra un « contenant » structurant, détenant l'autorité d'incitation et de contrôle ; il faudra y maintenir un « contenu » libre, c'est-à-dire des individus actifs et responsables, le tout étant pris dans une « galaxie » d'organismes de toutes tailles et de tous statuts, enchevêtrés mais cohérents comme l'est le cosmos, au service de leurs intérêts mais mus par quelques principes généraux communs.

Refonder l'axe stratégique, pour nous qui avons toujours privilégié et inspiré un projet ambitieux et mobilisateur, celui de la nation, c'est tenir compte des révolutions qu'imposent la mondialisation et nos individualismes, c'est accepter enfin de penser notre « organisation ». Passer d'un système vertical et particulièrement rigide à un système horizontal souple ne se fera que par une mobilisation de toutes les volontés et donc après une concertation générale. Si les citoyens, aussi individualistes soient-ils, y voient leur intérêt, on peut espérer qu'ils s'investiront dans ce qui sera, d'ici à vingt ou trente ans, l'avènement d'une nouvelle période de notre histoire.