

Philippe Ihache*

« *MITMACHEN* »

L'expérience courante de tout le monde dément ce qu'on va lire ici : à savoir que le temps de la stratégie est forclos. C'est toujours le cas des idées justes relatives au devenir, elles entrent trop en contradiction avec les formes de l'advenu et du convenu pour être entendues. Avancer la proposition ci-dessus dans une revue de stratégie apporte cependant à ce qu'elle veut dire l'avantage de la provocation, qui parfois aide à surmonter le déni.

La problématique de la fin et des moyens est typiquement celle du stratège. Autrement dit de quelqu'un qui se pose en décideur, et se flatte pour ce faire d'avoir une marge de manœuvre, des degrés de liberté. Il suppose en outre que le ou les autres acteurs du jeu dans lequel il entend bien l'emporter sont dans la même situation que lui, à savoir des êtres disposant d'autonomie et libres de se proposer des fins, des options, des mesures.

C'est cette situation qui est aujourd'hui définitivement illusoire en tant que modèle. Bien sûr, on peut toujours trouver une échelle limitée à laquelle ces manières de voir sont des approximations acceptables de la réalité – j'ai en effet la liberté de choisir entre divers menus au restaurant, d'avoir une stratégie patrimoniale, voire, si je suis chef d'entreprise, d'avoir une stratégie industrielle. Ces ordres de réalité existent, et fonctionnent toujours en des termes dont on rend assez bien compte avec le vocabulaire de la stratégie. Mais leur fondement n'est plus. De même qu'après 1905, les pommes tombaient toujours « à la Newton », mais relevaient d'un espace-temps défini par Einstein.

En quoi réside le changement intervenu ? En la disparition des externalités. A la différence de $e=mc^2$, il ne se date cependant pas d'un

* Pseudonyme d'un haut fonctionnaire normalien. Le titre « *Mitmachen* » est emprunté au philosophe Kant et est explicité à la fin de l'article.

instant donné, et ne fait que commencer à s'opérer, graduellement. Mais il est certain. Tout se passe comme si un rebroussement venait de commencer.

A partir des grandes découvertes, l'Occident unifia rapidement le monde qu'il avait rendu sphérique et unique. Cette opération, vivement accomplie en son principe, prit cinq siècles à se concrétiser pleinement, cinq siècles durant lesquels fut révélée la diversité du monde. Cette expérience obligea d'emblée l'Occident à procéder à une révolution complète de sa conception de l'homme et du monde, qui donna la Renaissance, les Lumières, la modernité.

Aujourd'hui que la plénitude de la mondialisation est une expérience ambiante, ce qui se vérifie par une conscience croissante d'avoir atteint des limites inhérentes à l'enveloppe terrestre (le thème du changement climatique en est la forme la plus commune), l'humanité enfin établie comme un tout est amenée à retraverser cette diversité dont elle est faite pour parvenir à une seconde refondation de l'homme et du monde, analogue à celle des XVI^e-XIX^e siècles, mais en sens contraire. Elle partait alors de la désinhibition du *JE*, elle résulte aujourd'hui de l'irrépressible impératif du *NOUS*, de la transformation du *IL* ou *ILS* en *TU*, nouvelle matrice du *JE* à venir.

Ce phénomène de confluence depuis l'extérieur vers l'intérieur opère l'implosion du paradigme de la stratégie, qui avait été le logiciel de la phase précédente. En effet, l'onde porteuse du nouveau référentiel est que nous sommes d'abord tous ensemble, et que nul n'a qualité pour se détacher du lot et jouer les stratèges, porteurs de fins dernières, acteurs flamboyants. Le monde globalisé est l'horizon de référence - ou le socle si l'on préfère -, et l'action de chacun s'y intègre comme une composante, pas plus « hège » (de *ηγειν*, conduire, qui a donné « stratège », conducteur d'armées) que n'importe qui d'autre.

L'impulsion directrice n'est plus concise en un chef, mâle de préférence, phallique et visionnaire à la fois. Elle résulte de l'interaction difficile, largement aléatoire, entre des parties prenantes innombrables, tendanciellement infinies, qui s'accordent sur une préférence, à la manière d'un vol de migrants convenant d'un départ, sans que jamais la décision soit prise. La phrase déjà ancienne de Jacques Lesourne : « une grande décision n'est jamais prise, elle devient de moins en moins improbable » devient elle-même de moins en moins improbable en tant que descripteur rigoureux des réalités. Certains philosophes n'ont d'ailleurs pas tort, dans le sillage de Levinas, de relier cette prise de conscience à une chance pour la féminité de prendre toute sa part de l'ontologie humaine¹. *JE* était « ithyphallique et pioupiesque », pour reprendre le mot de Rimbaud, *TU* est empreint d'une dualité organiquement féminine.

Le fondement de ce retournement est, on l'a dit, la perte des externalités, c'est-à-dire de la possibilité de considérer qu'il existe en dehors du champ d'action, dans l'espace, le passé, ou le futur, une réserve apte à solder les efforts conduits selon une stratégie. Le stratège agit parce qu'il pense à bon droit que le bilan de la bataille livrée sera à somme positive ; non seulement il dominera son adversaire, mais il s'emparera de quelque chose de plus, d'options en quelque sorte sur un supplément. Cette supposition, toujours vérifiée, a guidé l'histoire, jusqu'à ce que l'arme atomique la première suscite l'hypothèse qu'il y avait plus à perdre qu'à gagner, même pour le gagnant, et surtout que les pertes certaines étaient communes, le gain improbable. Arme globale dans son acception de dissuasion, elle abolissait les externalités. Plus de bénéfice à espérer d'une stratégie. Naturellement, sous l'égide de cette aporie, les protagonistes rivalisèrent de sous-stratégies, pour tenter un moment encore de contourner ce carcan, jusqu'à ce qu'il y a vingt ans la chute du mur de Berlin constate que c'était sans issue : il n'y avait plus qu'un seul monde, **toutes les externalités étaient donc à l'intérieur**, il n'y avait plus qu'à les gérer de concert en tant qu'**internalités communes**.

Cette prise de conscience, que la parité nucléaire rendait inéluctable dès les années cinquante, mais prématurément alors pour les schèmes mentaux disponibles, devenait plus facile à mesure que l'essor du capitalisme mondial unifiait la planète, et depuis que l'imagerie spatiale banalisée familiarisait chacun avec un regard global sur le monde. Elle n'allait pas tarder à devenir prégnante avec le thème anxigène de la saturation écologique, manifestée par le réchauffement climatique et son cortège de catastrophes locales rendues communes à toute l'humanité par leur médiatisation universelle. Alors que les esprits n'étaient jadis pas encore prêts à comprendre que « la bombe » scellait la fin potentielle des externalités, le millénarisme écologique porterait plutôt désormais nos contemporains à anticiper sur leur disparition effective, hâtant assez heureusement le passage – difficile – à une autre acception de l'homme en humanité sur terre.

Il en résulte d'ailleurs une transformation subtile de la prospective, cette forme suprêmement prétentieuse de l'*hubris* stratégique, qui se piquait naguère encore de façonner et maçonner l'avenir. Désormais, loin de prétendre fournir à des « décideurs » les moyens de discerner, et donc maîtriser par anticipation, un avenir resté opaque aux autres, le prospectiviste tendrait plutôt à chercher dans le présent quels moyens immédiats et pratiques de conjurer ou retarder un destin certain, que n'importe qui reconnaît inévitable, se présentent à son imagination fertile.

La débandade des hyperstratèges de la finance, hypnotisés par la *technè* et accomplissant en aveugles la prophétie de Heidegger sur le drame à

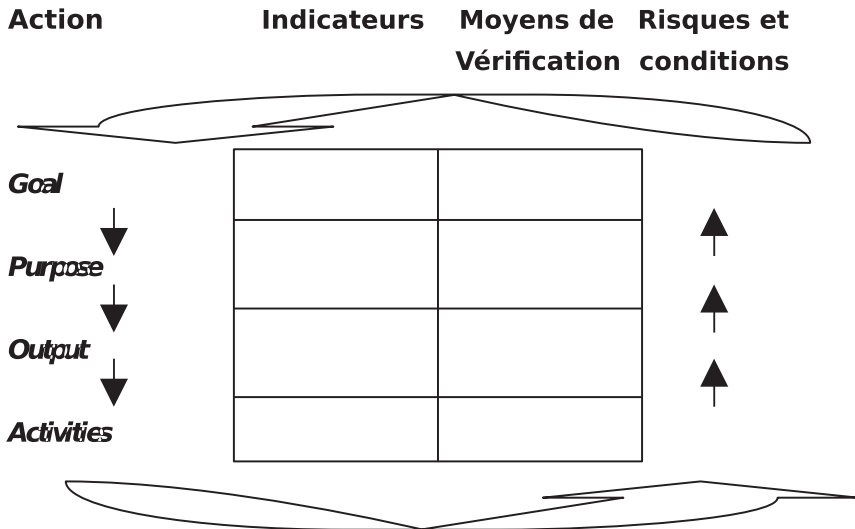
attendre de la perte de référence à l'Être, a aidé récemment à comprendre qu'il était temps de reprendre langue avec « Monsieur Tout le monde », et d'approcher la question du progrès par l'autre côté.

Nul en tout cas ne peut plus être stratège, c'est à dire décider, même localement, de ce qu'il faut ou ne faut pas faire, puisque tout le monde y est également intéressé. La décision ne peut résulter que d'un accord au moins implicite de tous. D'où le passage au paradigme de la négociation, et la dissolution conjointe de la fin et des moyens. A la polarité qui reliait ces deux termes se substitue la dialectique qui les rend indissociables, comme deux faces d'une même monnaie qu'il s'agit de fondre, estamper et mettre en circulation. Qui le peut ? Personne. Tous.

Le temps est donc venu d'imaginer d'autres procédés pour agir que le schéma un peu simplet du stratège qui veut et peut... moyennant tout le reste ! Ces procédés existent depuis longtemps en tant que méthode, mais sont très éloignés des attitudes encore prévalentes, qui ont même su en détourner l'usage à des fins volontaristes. La rudesse de l'expérience permettra seule d'y venir, à force que les prétentions des chefs se heurtent à l'inertie des réalités, induite par la solidarité désormais intégrale de ces dernières au plan mondial. Il n'y a plus de cases vides dans le jeu de taquin, les pièces n'en peuvent plus bouger que par transformation concertée du cadre.

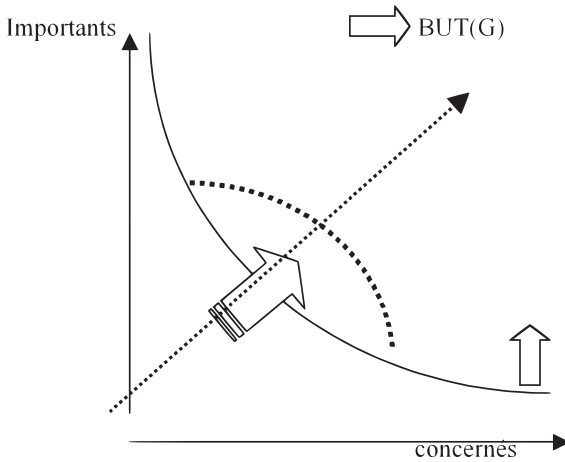
La méthode est très simple. C'est celle du *Logframe* de McNamara, mais appliquée en mode concerté plutôt que comme *check-list* du parfait planificateur qu'elle se voulait entre ses mains, c'est-à-dire détournée de son intention technocratique originelle pour exprimer son extraordinaire potentiel de concertation.

Elle consiste à distinguer Buts (G comme *Goals*), Propos (P), Produits (O comme *Outputs*) et Activités (A), et à les situer dans une relation telle (G -> P -> O -> A) que le résultat R soit défini par l'exact recouvrement réciproque des produits et des propos. A chacun de ces quatre stades, on associe des conditions de possibilité et des risques, et il s'agit de vérifier que, sous ces conditions, les activités produisent bien les produits nécessaires et suffisants, avec un taux de risque acceptable, et ainsi de proche en proche en remontant jusqu'au but. Tant qu'on n'a pas réussi à revenir avec une certitude suffisante au but, à partir des activités qu'on en avait déduites par transformation de G en P, de P en O, et de O en A, on recommence ce processus d'ajustement des quatre niveaux.



L'effet de cette itération est très souvent de réduire le but, et de gonfler les activités, pour un résultat qui peu à peu s'affine. Mais l'important réside dans ce processus, et surtout dans la manière de le conduire, c'est-à-dire *avec* les intéressés et autres parties prenantes. L'essentiel ici tient à l'accord formulé en chemin sur les deux colonnes centrales du schéma², à savoir les *indicateurs* et les *moyens de les observer*. C'est dans la construction de ce bien commun, que sont des indicateurs convenus ensemble, et des modes de relevé sur lesquels on s'est accordé, que se fonde la congruence de la fin et des moyens – *fin et moyens nés l'un de l'autre* dans l'enfantement concerté de l'intention commune, *et non formulés successivement* par quelque génie inchoatif.

Cette approche se double d'une seconde observation. En toute action, on rencontre des acteurs importants mais peu concernés, et d'autres très concernés mais privés d'influence. Tout l'art est d'intéresser les premiers, et d'élever le pouvoir des seconds. On n'y parvient jamais bien sans susciter aussi l'intérêt et l'engagement relatif, au moins passif, du plus grand nombre, qui n'est ni dans l'un ni dans l'autre cas. Et cela ne se peut qu'en formulant un *but*, en le couplant avec un *mandat* qui en assoie la légitimité, en y associant un *propos* bien relié à une famille d'*activités* réparties sur tout le spectre des acteurs, enfin en produisant et commentant des *produits* qui peu à peu comblent le propos. L'action revient alors à impliquer le plus grand nombre, et à le rendre co-auteur des déterminants du changement souhaité. Même introduit par quelque initiateur que l'on voudra, le schéma d'interaction entre fins et moyens, et sa corrélation avec le groupe concerné ou impacté, se définissent très vite par leur propre dynamique.



MANDAT

Dans cette dynamique, le meilleur est probable, mais le pire peut arriver. Aussi faut-il des gardiens des fins (ou but) et des comptables des activités. L'existence (insuffisante) d'instances éthiques se spécialisant dans le contrôle des buts, et faisant pendant à celle de comptables, auditeurs, certificateurs, etc... compétents pour valider les activités (dont on a pléthore), ouvre un espace de débat et d'ajustement aux responsables de l'action, ceux qui cherchent à assortir produits et propos. Elle place le politique, chargé de formuler et conduire cette action, devant la plénitude de ses responsabilités, qui n'est jamais celle d'un stratège, mais d'un accoucheur de résolution collective.

Il importe de retenir que ces fameux « responsables », dépositaires de la fonction politique, ici nommés pour la commodité de la description du processus, ce sont virtuellement *tous les hommes*, également intéressés à la moindre des options prises par presque quiconque. Par exemple les choix de répression ou non des stupéfiants aux Etats-Unis déterminent le destin de bien des peuples latino-américains, livrés ou non aux narcotrafiquants et donc au chaos ou à l'expansion dans la liberté. La fonction clé passe donc du stratège au politique, c'est-à-dire à la formation de la volonté collective par des voies acceptables par tous comme justes. Dans la mesure où ce « tous » désigne tous les hommes passés, présents et à venir, l'accent se déplace encore du politique, fondé sur des constitutions locales, vers la sagesse unie à la connaissance, capable d'inscrire le politique dans sa pleine dimension. Et cette sagesse à son tour asservit le stratège, le politique, le savant sage, à un principe fondateur, tiré de la seule nature humaine, à savoir « l'idéal démocratique de dignité, d'égalité, et de respect de la personne humaine », qui est à tout le système fractal de prise de décision (du plus global au plus particulier) ce que la fréquence de vibration du quartz est à toute l'horlogerie d'un ordinateur. C'est un retournement

éthique et pratique complet depuis le point de vue du stratège auto-décrété, selon lequel opèrent hélas encore et toujours tous les systèmes de décision en vigueur.

On voit dès lors que le paradigme de la stratégie devient un peu dérisoire à cette échelle. L'affaire se situe dans l'infusion, en quelque sorte, au sein de toute l'humanité, d'un certain nombre de valeurs et d'options qui sont de plus en plus celles qu'impose l'impératif de survie : mesure, efficacité, respect de la dignité de tous, faute desquelles la catastrophe prochaine est certaine, la catastrophe certaine, prochaine.

Notons au passage que cette orientation se distingue tout autant de la pensée chinoise, à l'œuvre chez Sun Tzu tel que décrypté par François Jullien, que du modèle stratégique abusivement tenu pour hellénique (Agamemnon est-il un stratège, par exemple ?). Il ne s'agit pas ici de se rendre attentif aux propensions des choses pour aller se placer là où elles procureront le succès à leur interprète le plus sagace, situation qui demeure voisine en fait de celle du stratège à l'occidentale – Napoléon en usait et en abusait. Toute la question est de faire émerger une propension favorable, sachant qu'elle sera forcément la résultante de l'action d'un nombre immense de parties prenantes qui sont chacune dans l'impossibilité de faire prévaloir des fins suprêmes. L'issue dépend donc du degré et de la forme de l'interaction entre ces parties prenantes, de la teneur et du « *Mit-* et du « *-machen* » qui les relient dans l'action. Faire advenir cela est au-delà du pouvoir de qui que ce soit, c'est affaire de mouvement social, d'effet de civilisation, d'« *epistémè* » aurait peut-être dit Foucault. Mais ces facteurs sont sensibles à l'explicitation, à la circulation parmi les microbulles formant l'écume des « nous » de pensées, de formules, d'idées directrices.

Les idées requises pour nourrir ce vivier de valeurs et d'options sont par bonheur fort simples : « l'idéal démocratique de dignité, d'égalité et de respect de la personne humaine » y suffit à lui seul, complété s'il se peut par une conscience affûtée de ce que d'ores et déjà nous consommons annuellement l'équivalent d'1,2 Terres, soit 20 % de plus que l'écosystème monde ne peut aisément régénérer pour le maintien de ce régime. Le rapprochement de ces deux idées simples oblige en outre à un consentement général sur l'idée qu'il faut d'urgence amender le fonctionnement global, puisqu'on ne peut satisfaire l'idéal d'égalité dans un système déjà en surchauffe, sans ruiner très rapidement les conditions de possibilité de tout cela.

La problématique de la fin et des moyens est dépassée. **Il est temps de faire place à une problématique du commencement et des possibilités :** partant d'où et qui nous sommes, nous l'humanité, que pouvons-nous faire pour ne pas encourir une soudaine catastrophe de type pascuan ? Le savant

fou qui aurait la réponse à cela, ce double du tyran totalitaire qu'est le concepteur de Metropolis, devrait d'urgence être envoyé dans une station orbitale en attente muette, afin de laisser l'interaction humaine accoucher de ce dont elle est capable, car cela seul vaudra dans la durée. L'heure est à « *Mitmachen* » - faire avec les autres, selon un très beau concept allemand, dont Kant avait dès 1795 formulé la puissance éthique dans un passage insurpassable de son projet de paix perpétuelle.

Aux antipodes exacts de ce concept-là, Hitler fut le dernier stratège. Son action reposait sur l'idée qu'il était possible, au nom de la supériorité, de décider pour le monde. On voyait déjà que c'était folie il y a soixante ans. Ce fut en tout cas un monstrueux et définitif échec, même si l'un de ses vainqueurs et ancien comparse, Staline, héritier avec tout le communisme du même syndrome, croyait pouvoir prendre le relais. L'échec là encore fut lamentable et calamiteux, du Goulag à l'Angkar, de la révolution culturelle à la famine nord-coréenne.

Un chef aujourd'hui se reconnaît à ce qu'il *répond* « Yes, **WE** can » à l'attente latente de directives, et non à ce qu'il s'arroge une légitimité à édicter des instructions. Les dirigeants actuels ne sont plus des stratèges depuis bien longtemps déjà, mais des apôtres, des catalyseurs d'énergies, des négociateurs, des avocats, et eux-mêmes n'ont de légitimité à agir qu'en synergie les uns avec les autres.

Les dirigeants des grands pays qui se partagent la responsabilité du système-monde en ont depuis longtemps adopté les règles et principes, l'épisode « néo-cons. » de l'ère Bush II en ayant administré l'utile contre-épreuve par son échec. Aujourd'hui, on s'effraye de ne pas être encore capables de réussir Copenhague II, plus qu'on ne se targue de régler en trois semaines les vices de forme de l'Orient compliqué par quelque campagne d'*Osterblitz*.

Et de leur côté, même sans doute à leurs propres yeux, les potentats qui régissent encore tant d'autres pays d'une poigne de seigneur se savent périmés, en sursis, dérisoires. Au surplus, ils sont à la stratégie, leur paradigme, ce que le sergent Bokassa était à Napoléon, son modèle. L'archétype tentant qu'ils continuent de constituer dans la représentation courante du pouvoir à tous les échelons n'est plus qu'une pathétique survivance d'un modèle désuet et désormais nuisible.

Leur pouvoir n'est plus que de nuisance et de jouissance, l'histoire se fait hors d'eux, dans le difficile et imparfait concert des peuples et de leurs dirigeants, humbles à rechercher ensemble des accords sur des causes qui dépassent de loin chacun d'entre eux, parce qu'elles sont le patrimoine de l'humanité à travers le temps, à l'heure où ce temps prend des allures de sablier qui se vide.

Notes :

¹ Catherine Malabou, par exemple, cf. « la fabrique de l'humain », France Culture, 29/10/09.

² Avec un ou plusieurs indicateurs spécifiques pour chaque niveau, afin de bien s'assurer que le système ne se déforme pas en chemin, comme c'est si souvent le cas lorsqu'on se contente d'indicateurs sur les activités ou les outputs et qu'on en déduit un jugement pour le tout. Et avec des moyens diversifiés de contrôler.