

LA STRATÉGIE, À QUOI BON ?

Ce refus de voir le monde et de l'accepter tel qu'il est, fabriqué par les hommes et produit de notre Histoire ; cet entêtement acharné à le vouloir autre et à tenter de le changer ; cette curiosité insatiable à aller constamment jeter un coup d'œil « de l'autre côté de la colline » ; cette insolence juvénile à se balader aux frontières, à se faire peur en tutoyant les limites ; cette inconscience assumée à subordonner les réalités aux désirs, à se repaître de mirages... Toutes ces singularités humaines – et quelques autres - ont conduit immanquablement les sociétés vers les abîmes. En mettant au service de leurs utopies ce que l'intelligence avait de plus inventif et de plus audacieux, elles ont défié les forces de la nature et se sont brûlé les ailes. Nous sortons ainsi –sans doute vaccinés pour un temps - d'un des siècles les plus extrémistes de l'histoire, bien décidés à ne plus laisser les incendiaires jouer avec le feu, idéologies ou croyances mêlées auxquelles nous accrochions des rêves qui furent des cauchemars. Tout ce qui a permis et provoqué ces excès doit être banni, à commencer par cette magnifique et nuisible espérance de vouloir le monde demain autrement.

Dans ces conditions, « agir » devient un risque inacceptable, songer à l'avenir au mieux une dérision, au pire une perversion. A tout prendre, plutôt que de se fourvoyer encore sur des chemins impraticables, autant se laisser guider par l'air du temps, autant se laisser aller au gré des courants et des forces et se satisfaire du présent. Cette façon d'arrêter l'Histoire est toute récente, dix ans à peine que nous nous repassons les mêmes images du film, mais accélérées, sonorisées, pour se donner l'impression de la vitesse et du bruit : tous les avantages du surplace avec les apparences du changement ; un monde de faux-semblant, de trompe-l'œil et finalement de facilité !

L'action était coupable, voici qu'elle devient superflue. Et cela n'empêche ni la terre de tourner ni les hommes de vivre – plus ou moins bien, mais de vivre. En réalité, personne n'y trouve son compte. Un totalitarisme déguisé en chasse un autre proclamé, un matérialisme libéral en remplace un autre obligé ; le balancier lors de chaque grande marée repart en sens inverse sans qu'on parvienne jamais à l'équilibre. Dans les extrêmes, « penser l'action » et « agir stratégiquement » sont soit impossibles, soit inutiles. Reste la fatalité, ce que l'autre appelait « la fin de l'Histoire », l'absolue confiance dans le marché, le juridisme et la technique...

C'est étonnant, cette attitude du « tout ou rien », cette suspicion à l'égard d'un système démocratique, certes hautement revendiqué, mais non compris dans toutes ses dimensions : la *liberté* et son « mode d'emploi », c'est-à-dire avec elle un minimum d'égalité et de fraternité, pas seulement la liberté de faire n'importe quoi, celle du « tout est permis », mais celle d'agir ensemble. Surprenante aussi, pour des sociétés autrefois si aventureuses, cette peur devant l'incertitude, la mobilité et le choix, cette psychose de la crise.

La crise comme tentative de médiation entre les extrêmes, comme situation d'équilibriste frôlant des précipices également dangereux, comme opportunité vers un futur prometteur, ainsi que j'ai tenté de le montrer ailleurs (voir *L'Eloge de la crise*, AGIR n°1, sept. 1999), la crise que nous connaissons faute de pire depuis quelques années, qui modifie notre vision du monde et des peuples, la crise donc est la chance historique de notre temps de reprendre en mains un destin compromis, à condition de la comprendre, de la conduire, d'en maîtriser les errements et les excès de violence, d'en canaliser les flux, à condition de la penser.

Mais « penser la crise », c'est-à-dire l'instabilité et la confusion, en d'autres termes penser l'irrationnel et le fugace, est-ce aujourd'hui possible ? Cette capacité à sortir des idées reçues est-elle seulement accessible à des esprits conformistes et satisfaits, imbus de solutions toutes faites, rengorgés derrière leurs certitudes ?

Pour dépasser ces conformismes, et surtout ne pas retomber dans les erreurs dramatiques d'un passé proche, il faut se libérer du carcan de l'action envisagée exclusivement sous le seul angle des rapports de

forces et pratiquée comme une conquête par la bagarre ; accéder au niveau supérieur où doivent se situer les relations entre les hommes et les sociétés à défaut des Etats, déminer la conflictualité, se mettre en quête des pistes ouvertes par la communication.

Pour ne pas continuer de subir la léthargie du présent, il faudrait pouvoir remettre de l'intelligence – des idées et du sens - dans le système et, pour y parvenir, retrouver une démarche, réactiver un processus, reconstituer des instruments – une boîte à outils - qui rendent à nouveau possible d'envisager l'avenir et, pour ce faire, engager les sociétés sur des voies praticables et qui mènent quelque part. C'est bien de cela qu'il s'agit et que j'appelle « stratégie ».

Apparences et modernité

Depuis toujours et en toutes circonstances - guerre ou paix -, la stratégie a été la matrice de l'action. Qu'ils soient unis ou antagonistes, les hommes n'ont cessé de penser et d'agir ensemble, le pouvoir et la volonté leur servant de liens et d'arguments. La stratégie fut d'abord, selon son sens étymologique – *stratos agein* , conduire l'armée – l'art du commandement et celui de la guerre. Mais lorsque celle-ci s'étend aux peuples, la stratégie s'accorde naturellement avec la politique et devient l'art de diriger les sociétés. Lorsque la guerre mobilise toutes les ressources et que la confrontation se fait totale, alors la stratégie se généralise ; elle se met au service de toutes les activités humaines et devient la science de l'organisation. Le champ de la stratégie s'élargit : elle est aussi inséparable de l'univers politique que du monde des techniques.

La stratégie était alors un passage obligé, l'intermédiaire entre les moyens et les fins, entre les individus et les collectivités, entre les citoyens et l'Etat. Je dis bien : *elle était*. Car, fourvoyée au service d'idéologies perverses, elle s'est déconsidérée. De voie royale des sociétés vers des lendemains enchanteurs, elle s'est transformée en impasse débouchant sur l'horreur des camps et le mépris de la personne humaine. Coupable ou manipulée, le résultat est là : la stratégie est devenue suspecte. Le sont avec elle tous ces intellectuels promoteurs d'utopies qui se sont – et nous ont – trompés avec tant de constance et

de suffisance durant tout ce siècle. Méfiance donc à l'encontre de cette machinerie capable de métamorphoser les idées les plus fascinantes en élucubrations cauchemardesques. Moindre intérêt aussi devant les spéculations intellectuelles et les propositions risquées, alors que les techniques, par la sûreté et la diversité de leurs capacités, offrent des solutions rassurantes et préfabriquées. La fin de la seconde guerre mondiale illustre cette retraite de la pensée stratégique devant l'abondance des moyens : le tapis de bombes devient le *nec plus ultra* de l'art militaire ; même si, lors des guerres de décolonisation et sous la contrainte, d'autres stratégies démontrèrent les limites de cet exercice, on n'en démordit pas : la technique reléguait la stratégie dans les arts mineurs.

Mais, pour avoir eu cette puissance méthodique et cette efficacité guerrière, la stratégie conservait son prestige. Hormis cet art de la guerre voué à la suspicion et désormais peu praticable, elle demeurait une remarquable machine à combiner les moyens et à organiser les ensembles. Elle continua d'ailleurs, de la guerre de Corée à celle du Golfe, à faire l'admiration des profanes. Le prestige était tel que les plus grandes entreprises américaines s'offrirent aux généraux vainqueurs. Jusqu'au Général Eisenhower, un des logisticiens les plus éminents de notre temps, qui accéda à la Présidence des Etats-Unis ; jusqu'aux excès de Robert MacNamara, secrétaire d'Etat à la Défense qui, voulant réduire la stratégie à une approche mathématique, contribua à la dévaluer. Très vite, les managers reprirent la tête de leurs entreprises, mais ils conservèrent le vocabulaire guerrier qui confortait si bien ce qu'ils appelaient la stratégie.

Ainsi la politique et les techniques s'approprièrent la stratégie ; ce que confirma l'ère nucléaire. La stratégie n'avait plus à penser l'action, devenue impensable, mais à justifier la non-action. Un discours virtuel fondé sur des moyens bien réels mais inutilisables, car leur emploi eût été la négation de tout projet positif. La stratégie, vulgarisée par le bas et vidée de son sens par le haut, pouvait alors être réduite à ce qui paraissait essentiel : une méthode pour gérer la complexité et le foisonnement des techniques, une science d'organisation des moyens, en bref une technique des techniques. D'un extrême à l'autre en un demi-siècle, voilà la stratégie passée de la complicité idéologique à la

banalisation technicienne.

Il est vrai que l'ampleur et la vitesse des progrès soumettaient les techniques – et avec elles les sociétés – à rude épreuve ; c'est pourquoi il leur fallait absolument une méthode pour comprendre et un cadre pour endiguer de telles évolutions. Et la stratégie, au titre de l'intelligence des systèmes, en application des principes de liberté et d'égalité, apportait des idées là où les ordinateurs ne fournissaient que des calculs, permettant de s'affranchir d'étapes inutiles et coûteuses pour rationaliser puis optimiser les combinaisons de moyens. Elle retrouvait sa capacité première d'organisatrice. De là à échafauder des structures et des modèles de gestion, il n'y eut qu'un pas qui fut franchi. Nous en sommes à cette extrémité : la stratégie est devenue **l'alibi du management**.

Ainsi privée du champ politique qui lui donnait sa pertinence, la stratégie, faute de mieux, s'est tout entière mise au service des moyens – individus et techniques – leur laissant croire à leur autonomie, donc à leur légitimité et à leur pouvoir. Ce faisant, elle les a engagés dans une impasse, les contraignant à respecter sa propre logique et à se définir à eux-mêmes leur finalité, faute d'une stratégie d'ensemble qui imposât à chacun de rester à sa place. Tout est alors devenu stratégique, depuis le positionnement d'une marque de dentifrice jusqu'à la gestion d'un portefeuille boursier ; ce qui signifie que plus rien n'est stratégique, que toute activité humaine est réduite à sa valeur marchande et à l'éphémère.

L'impératif technicien

L'empire des techniques a tout dévoré ; il a inversé les concepts qui avaient pour fonction de mettre les moyens au service des projets collectifs et des desseins politiques, le contraire de ce qu'on observe de nos jours. Toute prise de décision s'efface devant « la » solution technique ; tout choix est limité au manichéisme du « go-no go ». Chaque technique, en se créant sa propre soi-disant stratégie, veut se définir comme un tout, suffisante à elle-même, isolée du contexte, indifférente au sort de la société qui demeure pourtant sa raison d'être. Cela explique que la stratégie soit devenue une fiction ou un faire-valoir, mais aussi que les techniques, se croyant toutes-puissantes, concourent

par leur émiettement à l'inefficacité collective et à l'absence de projet.

On a ainsi remplacé dans nos sociétés les stratèges par des experts, les hommes d'action par des techniciens. On entretient la confusion sur le sens du verbe « entreprendre », en sous-estimant ses exigences sociales et en le limitant très souvent à des fonctions gestionnaires. On mélange les genres entre la stratégie et la prospective : faute de maîtriser les mécanismes du présent, on tente d'imaginer l'avenir. Or nous savons que l'avenir n'est pas réductible à une projection de l'actuel vers le futur, que ce dernier est par nature imprévisible et que les experts, n'ayant pas es qualités accès à l'irrationnel et aux passions qui mènent le monde autant sinon plus que les techniques, se sont beaucoup trompés : qu'il s'agît dans les années 70 des prévisions alarmistes concernant les réserves de pétrole, dans les années 80 de l'absence totale d'anticipation sur l'écroulement du système soviétique; qu'il s'agisse maintenant des phénomènes dus à l'émergence d'une nouvelle économie liée aux technologies de l'information...

L'assujettissement de la stratégie est amplifié par le triomphe du système libéral, les excès de l'économie de marché, à vrai dire de toute spéculation, qu'elle soit financière, médiatique ou...intellectuelle. Convaincus que la conduite des sociétés est une affaire trop sérieuse pour être confiée aux politiques, les économistes ont pris notre sort en mains. Aucun problème ne devrait résister à la croissance et au développement ; le reste sera donné par surcroît. Pour eux, *le marché est le projet*. La seule stratégie qui prévaut alors est d'alimenter le système en permanence, puis de laisser faire. Si quelques ratés se produisent ici ou là, on avisera en temps utile, au coup par coup : on gérera la crise.

Les médias, même s'ils obéissent strictement à des règles identiques, sont dans une situation moins primaire. En effet, leur raison d'être – la communication –, leur fonction d'intermédiation et la matière première qu'est l'information – qui sont l'essence même et l'argument principal de la stratégie, leur créent des obligations, notamment celles d'établir les relations qui permettent la compréhension des faits et les rapports entre les hommes. Et il est vrai que la stratégie est devenue un mot clé du vocabulaire médiatique. Mais, pour l'instant du moins, la plupart des médias ont un comportement peu cohérent avec les évidentes

responsabilités que comporte leur fonction, se contentant d'un ersatz de stratégie, préoccupés qu'ils sont de leurs seuls intérêts et du court terme, prenant trop souvent le monde, les valeurs, les idées en dérision.

Si les mondes économique et médiatique se sont ainsi rendus autonomes en s'affranchissant des contraintes de la politique, c'est que celle-ci n'est plus la clé de voûte du système. Malgré les apparences, elle est devenue non-signifiante, sauf à se faire valoir dans le jeu conduit par l'économie et les médias. La politique s'est technicisée, banalisée, privatisée ; elle sert de paravent aux pouvoirs réels. Elle continue ainsi de payer la facture du siècle passé : pour s'être laissée dévoyer par des idéologies trompeuses et criminelles, elle s'est grandement décrédibilisée. Elle paye surtout ses erreurs actuelles : son impuissance à prendre en compte les réalités sociales et économiques, son incapacité à utiliser les techniques pour le progrès au lieu de se faire manipuler par ces techniques. Privée d'idées jugées dangereuses, donc de projet, elle est devenue politicienne, c'est-à-dire secondaire, entraînant dans sa chute toute l'architecture du système dont elle assurait la cohérence : la politique qui dessine le projet et indique le but; les *techniques* qui développent les savoirs et préparent les ressources ; la *stratégie*, intermédiaire méthodologique et organisatrice, qui propose des chemins praticables et les choix envisageables en tenant compte des principes, des limites, des contraintes fixées par les sociétés.

Le « **modèle** » **stratégique** – d'origine militaire - était fondé sur le principe d'autorité hiérarchique ; il s'inscrivait dans la verticalité d'un triangle dont la base se constituait des moyens (ressources humaines et techniques) ; le sommet était occupé par le « chef », représentant de l'autorité et de la loi, gardien d'un ordre matérialisé par les deux côtés du triangle qui en indiquaient à la fois les limites et les axes de fonctionnement ; la base étant, par discipline, soumise aux règles émanant du sommet. La distance qui séparait le chef politique des moyens était précisément cet espace stratégique au sein duquel pouvaient s'organiser les moyens et les hommes, sous l'autorité de la hiérarchie, afin de parvenir au but imposé. Ce schéma « impérial » est dépassé.

Faute de sommet et de lignes de force, la pyramide s'est effondrée.

Dans sa chute, la politique a entraîné la fonction d'autorité qu'elle incarnait et qui reste pourtant indispensable à la conduite de toute action collective. On s'en rend compte lorsque l'Etat tente de moderniser son administration et que les fonctionnaires contestent sa légitimité à faire évoluer leur situation. Ce déficit ne favorise pas le débat d'idées entre les partis et avec les citoyens, ainsi privés de démocratie réelle. Ce qu'il reste de la politique gesticule et se préoccupe de gérer les phénomènes sociaux – l'économie se gérant toute seule – ou de satisfaire les médias. Faute de débat et sous l'emprise de la gestion, la pensée devient inexistante et le conformisme triomphe. Tout projet est considéré comme suspect et les réformateurs en font les frais. Les seuls politiques estimés sont les gestionnaires : ministres et maires. Le taux de croissance est considéré comme une condition nécessaire et suffisante du progrès des sociétés.

Dans un cadre aussi bouleversé et confus, la stratégie n'a d'autre utilité que de servir d'alibi à la complexité. Car telle est la dernière trouvaille : le monde serait complexe ! Il est vrai qu'à force de cloisonnement, de spécialisation, de technicité, on ne voit plus bien les ensembles. Organiser nos sociétés autour de l'économie et du médiatique en sous-estimant le politique, c'est rendre plus sûrement le monde opaque et le présent illisible. Plus on se laissera tenter par la parcellisation et le « petit bout de la lorgnette », moins on aura de vision et moins on aura la volonté d'agir ensemble. Les techniques, en nous gavant de leurs bienfaits, nous rassurent et nous anesthésient : au nom sacré du réalisme, laissons faire et oublions cette stratégie gênante et inutile !

La valse des paramètres

La stratégie est devenue en outre impraticable. En effet, la plupart des paramètres qui en faisaient la trame sont en profonde transformation ou en voie d'obsolescence. Avant d'agir, il faut pouvoir rassembler et convaincre des individus d'atteindre ensemble des objectifs communs. Telle est la base de toute action collective. Dans cette optique, *penser l'action* – la préparer et la mettre en chantier – n'est possible que par référence à un système. Ce référentiel comporte les fondements (principes, règles, lois) et le cadre (espace, temps, acteurs) dans lequel

doit s'inscrire l'action. Il représente à la fois la permanence et la fixité d'un monde considéré comme fini, limité, connu. Or, la situation contemporaine se manifeste précisément par la modification, voire par la disparition, de ces différents instruments de la « boîte à outils » stratégique.

Cette « crise des fondements », selon la formule du Général Poirier, correspond bien à cette impression d'un environnement vibronnaire, où la plupart des paramètres auraient largué leurs amarres et se situeraient dans une logique de mobilité dont nous n'aurions pas les clés. Elle reflète l'existence d'un autre monde, indéfini, illimité, pour l'instant mal connu. Cette situation de crise a pour caractéristiques l'irréalisme ou l'illusionnisme quant aux objectifs, le bouleversement du cadre spatio-temporel, la multiplication des acteurs, la profusion des informations, bref un désordre dans lequel il est difficile, pour ne pas dire impossible, de trouver des repères, de donner du sens, de percevoir des ensembles, de se situer dans la durée, d'inventer les possibles, de proposer des choix...

Paradoxalement, la crise des fondements, c'est d'abord l'absence de perspective : le brouillard masque l'horizon, les missions (civiles et militaires) sont rédigées en termes vagues : on ne sait pas où aller ni où on va. On se satisfait de généralités. Ce flou est dû à l'utopie des buts : la paix universelle et le bonheur pour tous, eux-mêmes entretenus par une foi aveugle dans le progrès : les droits de l'homme et la croissance économique. En continuant de cultiver ce type d'illusions, l'humanité rend inopérants toute construction méthodique et tout projet d'avenir. Cette incapacité à fixer des objectifs réalistes est en quelque sorte désespérante, car elle interdit de pouvoir jalonner les chemins qui y mènent, de proposer des étapes intermédiaires qui représentent autant d'efforts, eux-mêmes porteurs d'espoirs. Ces utopies lointaines qui font l'objet de beaux discours sur la paix, l'égalité et la fraternité masquent mal notre désarroi à donner du sens à la vie collective et notre impuissance à rassembler sur des projets. D'autant que d'autres discours, dont les arguments sont puisés aux mêmes sources, conduisent des peuples à exploiter la haine, à renouer avec la guerre civile, à travers elle avec la barbarie et les pires perversions de l'histoire humaine. On comprend alors que les gestionnaires, responsables du court terme,

préfèrent se contenter d'objectifs chiffrés, dont le taux de croissance économique est le meilleur symbole.

La crise des fondements, c'est aussi l'explosion du référentiel, notamment du cadre spatio-temporel, à savoir l'unité de temps et de lieu dans laquelle doit s'inscrire une action cohérente et efficace. Pour agir, il faut pouvoir répondre aux deux questions : où et quand ? On sait ce qu'il est advenu des espaces, multipliés et pourtant confondus. La mondialisation, de même que la complexité, apparaît comme un alibi pour réfuter les spécificités, un argument pour uniformiser. La nation est la première perdante et avec elle les citoyens dépossédés de leurs racines. Mais, hormis celle-ci, sans invoquer ni les territoires ni les frontières, sur quels espaces et dans quelles limites situer l'action ? S'agissant du temps, il est sorti lui aussi de son cadre familier en se rétrécissant à l'instant présent. Sous l'impulsion de la vitesse et la pression des événements, les phénomènes apparaissent isolés. Lorsque l'immédiat et l'instantané occupent toute la sphère des préoccupations, écartant le passé et éloignant le futur, la chaîne des actions collectives se trouve interrompue.

La profusion des espaces comme l'émiettement du temps interdisent de placer l'action dans un contexte : elle devient réaction locale et urgente, c'est-à-dire vouée à l'éphémère, donc à l'échec. Cette absence de références spatio-temporelles, exploitée et valorisée par les médias, en supprimant toute perspective tend à niveler les problèmes donnant autant d'importance à un fait divers qu'à un événement mondial. Faute de repères et de grille de lecture, le tri des informations est négligé ; toutes les questions sont considérées du même regard. Sans recul, pas de hiérarchie ; sans hiérarchie, pas de choix ; sans choix, pas de liberté d'action.

Au nom de cette liberté, et pour desserrer le carcan des contraintes imposées par les Etats, la plupart des règles ont été assouplies, certaines abolies ; non pas les lois, en tant que définitions des droits, qui elles ont été multipliées au point d'être devenues inapplicables et incontrôlables, mais les règles du jeu de la vie sociale, le code de coexistence entre les individus et entre les peuples. On a fait l'amalgame entre les règles et les contraintes et tout rejeté en bloc. Trop de lois, moins de règles : toute

tentative de proposer une voie commune et d'y rallier – on devrait dire : d'y concentrer – les efforts est vouée à l'échec. Les règles avaient pour objet d'indiquer les limites du jeu collectif ; elles contribuaient à canaliser les énergies ; elles donnaient en outre aux actions leur indispensable dimension éthique, leur « humanité ».

De façon plus manifeste, le changement s'observe chez les acteurs. Avec la disparition de l'adversaire en tant que menace militaire, la vision de « l'autre » se modifie. Il était jusqu'à présent classifié – ami ou ennemi – dans un manichéisme simplificateur qui réduisait la stratégie à une confrontation entre les bons et les méchants, l'opposition de l'un et de son contraire. Sur la planète où sont embarqués six milliards d'individus, cette discrimination radicale est devenue impraticable en termes d'affrontement. Alors, dans quel camp ranger tous ces « autres » qui ne sont pas nécessairement pour ou contre, mais qui existent et qui comptent ? Le partage du monde en deux blocs avait au moins cet avantage de désigner le camp ennemi, autorisant ainsi à mobiliser contre une menace qui justifiait toute l'architecture du système. Privé d'ennemi, le stratège est désemparé. C'est pourquoi tant d'Etats et d'experts s'acharnent à se recomposer une menace. Ainsi en est-il des Etats-Unis avec l'Irak, du Nord et du Sud, de l'Islam terroriste, de la prolifération nucléaire nord-coréenne...

La quête d'un camp hypothétique se complique de l'ignorance sur le nombre réel et la qualité des acteurs. Jusqu'au milieu du siècle, les Etats représentaient l'alpha et l'oméga de la vie internationale. Depuis, le nombre de ces acteurs officiels a doublé pour atteindre deux centaines d'Etats en 2000 ; il s'est accru d'entités émergentes, qu'il s'agisse des 72 filiales de l'ONU, des milliers d'ONG ou de multinationales dont l'influence et le poids sont devenus déterminants dans la vie des sociétés. Il s'est enrichi, si l'on peut dire, d'un nombre indéfini d'entreprises clandestines, mafias ou organisations criminelles dont on suppose par l'ampleur de leurs trafics (drogue, armes, êtres humains...) qu'elles jouent un rôle non négligeable dans le désordre ambiant. Foisonnement et incertitude qui rendent d'autant plus difficile l'évaluation du pouvoir et de la représentativité des interlocuteurs. Dans ces conditions, penser l'action – le jeu des acteurs – devient aléatoire. La stratégie qui avait, entre autres fonctions, celle de limiter la part du

hasard, s'apparente à nouveau à un pari.

Ces bouleversements du milieu dans lequel opérait la stratégie signifient la fin d'un ordre. Une certaine organisation du monde et des sociétés n'a plus cours, laissant sa place à une configuration sociale dont nous ne percevons pas encore les lignes de force, mais dont nous observons le déplacement des différents paramètres. Ils ont pour noms *vitesse, nombre et liberté*, fruits des révolutions des dernières décennies. Ils obligent à reconsidérer une conception de la vie sociale fondée sur des principes, des structures et des règles d'autorité qui ont perdu leur efficacité traditionnelle. La société politique était régentée par la loi ; la société civile s'articule autour de formes contractuelles. Un nouveau système souple et déstructuré – le réseau - servira d'architecture à la stratégie de demain.

Intelligence et rapports de forces

Les problèmes évoqués – le démantèlement de la stratégie comprise comme matrice de l'action collective -, pour décisifs et décourageants qu'ils soient, n'en sont pas pour autant insurmontables. Les causes qui les ont fait naître (liberté, progrès, information...) seront les fondements à partir desquels les actions collectives seront à nouveau possibles. Mais, par leur seule évocation, on voit bien qu'il s'agit moins d'une affaire de pratique que d'une question de mentalités. La plus trompeuse des idées répandues aujourd'hui est celle de la technique et du pragmatisme suffisants. S'il est vrai que les changements proviennent en grande partie du progrès technologique, l'essentiel des bouleversements se passe dans la tête des hommes. Il faut donc commencer par réhabiliter l'intelligence comme conceptualisation du réel. Car, même fausses ou trompeuses, ce sont les idées qui font marcher le monde. Les concepts et leur formulation sont plus que jamais indispensables au fonctionnement des sociétés.

C'est donc entre les moyens et les idées que se situe le hiatus actuel, une fois encore entre les techniques et la politique. Passer d'une sphère à l'autre, mettre les unes au service des fins politiques et sociales, cette démarche est essentielle et doit être réhabilitée. Le principe de liberté la rend à la fois possible et nécessaire. Ses effets sur les structures des

sociétés et des entreprises sont désormais irréversibles ; lutter pour le maintien des échelles hiérarchiques paraît aussi vain que de vouloir arrêter un fleuve avec les mains. Cet argument de liberté est fondamental et tout le reste en découle. Il est le principe créateur de toute action ; en même temps son émergence est la seule vraie révolution de notre époque : droits des peuples et droits de l'homme, libéralisme économique, parité hommes femmes, émancipation des jeunes... Il est la base obligée de reconstruction d'une démarche stratégique. L'Histoire a montré qu'on ne pouvait pas être libre dans un système communiste ; notre défi est de prouver qu'on peut, à l'inverse, être solidaires dans un environnement libéral. Car la liberté se condamnerait en se définissant comme un bien individuel. C'est une propriété collective, dans la mesure où nous sommes des êtres dépendants dont la survie est liée à la liberté des autres. La liberté réelle consiste à agir en accord avec les autres, à agir ensemble.

Agir ensemble, c'est avoir un ou des objectifs communs ; et pour y parvenir, savoir en débattre, apporter des arguments, trouver des terrains d'entente et des motivations collectives. C'est ce que j'appelle mettre de l'intelligence dans les rapports de forces, formule qui donne de la stratégie une vision élargie et actualisée. Cette intelligence est autant l'appréciation du contexte dans lequel s'élabore l'action collective que la compréhension des positions revendiquées par les différents membres du groupe ; elle doit permettre de prendre conscience du champ général de l'action envisagée et de décrire la ligne des objectifs. Cette première démarche déclenche tout le mécanisme stratégique : sélection des moyens appropriés, inventaire des chemins praticables, règles à respecter, limites à ne pas dépasser, et surtout cadre espace - temps de l'action. Face à la diversité des forces et des intérêts en présence, le consensus sera difficile à obtenir. C'est pourquoi dans l'expression « rapport de forces », il faut mettre l'accent sur le mot rapport, non pas au sens d'un ratio numérique mais comme la relation entre les humains que ces forces vont promouvoir, notamment par l'accès aux nouveaux moyens de communication. Tout est là : le changement de paradigme stratégique tient à cette inversion des concepts ; en déplaçant le curseur du mot forces sur le mot rapport, on initie trois novations : la primauté de l'individu sur les techniques, sa liberté de choix, sa nécessaire

relation avec les autres.

Stratégie et communication

Cela devrait nous amener à reconsidérer notre conception de la négociation comme pratique et comme technique relationnelle, non plus comme une lutte entre ennemis pour la défense d'intérêts particuliers, mais comme une compréhension de l'autre et une mise en commun de ressources. Dans l'univers dépolitisé et a-stratégique actuel, chaque technique a tendance – faute de mieux – à se considérer comme une finalité et à vivre dans son donjon. Cette attitude conduit au corporatisme et à l'évacuation de tout projet collectif. L'application du principe de liberté devrait pourtant nous convaincre que ce qui nous isole ne peut résister longtemps devant ce qui nous unit. Au nom d'une nécessaire solidarité, nous devons mettre une partie de nos préoccupations et de nos intérêts en commun. Cette possibilité de décroisement entre les techniques, les spécialités, les groupes, etc. est l'occasion qu'il faut saisir. Les nouvelles technologies de l'information nous donnent ainsi une chance historique de rétablir le courant de la « communication ».

Elles nous proposent les éléments d'une appréciation de situation complète et objective. Le monde extérieur se modifie constamment et dans toutes ses composantes : il faut s'en rendre compte. La compréhension du contexte politique, économique et social n'est plus possible si sa quête s'effectue en ordre dispersé. Elle est inacceptable si elle est imposée. D'une part la spécificité des techniques et la diversité des phénomènes sont telles que nul ne peut désormais les embrasser d'un seul regard ; d'autre part le monde du savoir est définitivement ouvert et l'information disponible n'est plus la propriété de personne.

Elles nous engagent aussi à renouveler la fonction d'intermédiation qui est la respiration de la réflexion stratégique. La relation établie entre les diverses visions du monde et la perception de dénominateurs communs va conduire à imaginer des synergies, puis à envisager des rapprochements ; ces connexions contribueront au décroisement recherché. Un premier ajustement se fera entre l'offre et la demande, celle-ci n'étant plus une exigence venant du haut – de l'autorité -, mais

un besoin émanant d'un ensemble d'individus. Le stratège se transforme : il n'est plus un concepteur ou un transmetteur d'ordres situé dans les superstructures hiérarchiques, mais un médiateur explorant le terrain du possible. La logique de cette démarche stratégique fondée sur le principe de liberté des informations et des choix conduira à adopter une pratique des relations humaines favorisant la transparence et la confiance. Enjeu majeur pour la société de l'information et virage délicat à négocier quand on connaît la culture du secret dans nos systèmes politiques et sociaux.

Ces technologies nous imposeront enfin de redéfinir les règles du jeu, non inspirées par le haut, mais secrétées à mesure de la prise de conscience des enjeux par les divers acteurs ; et nécessitées par le monde nouveau qui se crée et qui ne sera viable que s'il est sécurisé. Le web ne pourra pas être longtemps une zone de non droit ; cela en ferait le terrain d'exercice favori des prédateurs auxquels il faut éviter de trop faciliter la tâche. On appellera ces règles codes de déontologie, lignes jaunes, modes d'emploi : elles seront le fil conducteur et la main courante pour la préparation et la conduite de l'action. C'est par l'élaboration puis l'instauration de ces règles que se faufleront dans le paysage social les valeurs et les repères – dont on se lamente tant de ne plus les apercevoir – qui rendront aux actions collectives leur légitimité, donc leur justification. Agir ensemble, cela n'a de sens qu'au nom de principes et d'objectifs qui dépassent les techniques et transcendent les individus.

Le nouveau « modèle » stratégique, de nature informationnelle, doit se fonder sur le principe de liberté. Il ne récuse pas la notion d'autorité, toujours nécessaire pour faire respecter la règle choisie et coordonner les efforts, mais il en inverse la source : elle est proposée et non plus imposée. Il consiste à bénéficier de l'effervescence technologique et créatrice de la base (technique et humaine) pour en guider l'efficacité, à travers une architecture en réseaux – un cheminement variable et libre – au service de projets collectifs. La figure géométrique qui en résulte sera probablement plus proche du parallépipède que du triangle, l'essentiel étant d'y disposer d'une base de départ et d'un cadre suffisamment larges pour que puissent y intervenir toutes les capacités comme toutes les volontés d'action.

*

Après ces réflexions au sujet de la stratégie, la question initiale reste posée : à quoi bon ? En effet, si les mentalités n'évoluent pas, si les gens ne se prennent pas par la main pour modifier leurs modes de relations ou pour changer de comportement collectif, eh bien! la révolution de l'information aura été une occasion manquée de faire bouger les sociétés humaines ; nous nous enfermerons alors dans l'isolement pour les individus, dans le cloisonnement pour les techniques. Le risque est grand que le décalage qu'on observe entre la mutation du monde environnant et le blocage des mentalités se creuse davantage et devienne à moyen terme irrattrapable. A ce stade, il n'y aura d'autre recours que de renverser à nouveau les concepts, renier le principe de liberté, réveiller les vieux démons de la stratégie d'antan et...faire la guerre. Il ne faut jamais oublier que celle-ci, même impensable, est toujours possible.

Comment faire ? Il n'y a pas plus qu'ailleurs de recettes en stratégie. Mais ce qu'on pourrait tenter, c'est d'en faire comprendre les mécanismes au plus grand nombre, en tout cas aux futurs dirigeants et aux cadres des entreprises ou des institutions. Si *agir stratégiquement* est reconnu comme identique à *agir ensemble*, alors il faut proclamer la stratégie comme discipline fondamentale et l'inscrire au programme des universités. L'initiation à la stratégie devrait être rendue obligatoire dans nos enseignements, non comme un savoir parmi d'autres, mais comme un exercice de libération des esprits et comme un devoir citoyen.

Ce texte a été publié dans le numéro 4 d'AGIR, en juin 2000.