

## ***STRATÉGIE ET MODERNITÉ*** ***Agir dans un monde en crise***

Il y a entre le couple crise/modernité et la stratégie une filiation si étroite qu'aucun de ces éléments n'est compréhensible - ou envisageable - sans faire appel à l'autre. La modernité, facteur principal de toute crise puisqu'elle initie le changement, est le moteur même de la stratégie, le mécanisme inspirateur qui donne à celle-ci sa capacité d'anticipation, de projection, de création.

La modernité se comprend assez bien en évoquant ses contraires : l'archaïsme, l'immobilisme, le conservatisme... Est moderne ce qui est novateur. Mais la modernité fait également référence à l'efficacité : elle s'inscrit dans un mouvement provoqué par le mouvement, politique et technique. A cet égard, la modernité a un parfum de liberté, un goût de risque et d'aventure. C'est cette modernité au triple visage – novation, efficacité, liberté – qui est à l'œuvre, avec des effets différents selon les régions et les sociétés auxquelles elle s'applique, dans notre monde du début de XXI<sup>e</sup> siècle. Les forces qu'elle a déclenchées à ces divers titres depuis un demi-siècle sont d'une telle ampleur qu'elles ont bousculé tous les équilibres et obligent à déplacer les lignes. Si la modernité, par nature, est génératrice de désordre, notre hyper-modernité multiforme est au coeur des diverses crises contemporaines dont la complexité paraît rendre illusoire les efforts poursuivis pour les maîtriser : l'inefficacité des « stratégies » élaborées pour les sortir de crise le démontre amplement.

La raison principale se trouve dans le fait que notre modernité exerce ses effets simultanément sur les deux termes de la chaîne stratégique, les moyens (techniques) et les fins (politiques). La modernité technique - le progrès -, caractérisée par la vitesse, est celle qui imprime son rythme débridé à l'époque, tyrannie de l'actualité, illusion de la proximité,

éparpillement des efforts. Elle accompagne ce qu'on appelle la modernité politique - la démocratie libérale -, stigmatisée par la primauté absolue des « droits de l'homme », qui agit comme un électrochoc sur des sociétés traditionnelles fondées sur un tout autre ordre des choses, celui de la verticalité hiérarchique dans lequel s'inscrivait toute action collective. Sous les effets conjugués, mais centrifuges, de cette double modernité politique et technique, les sociétés ont tendance à se disperser à l'horizontale et, de ce fait, à modifier en profondeur leurs modes relationnels, voire à se désintégrer. Le décalage qui en résulte entre des éléments stratégiques aussi fondamentaux que les fins et les moyens, les ressources et les objectifs, en fin de compte le politique et le technique, remet en question l'aptitude des sociétés à agir de façon cohérente, déterminée, efficace. Il contredit le concept même de stratégie, dans la mesure où celui-ci, par étymologie, accompagne tout ce qui concerne le fonctionnement et la conduite des sociétés. En effet, « stratégie » – du grec *stratos* : le nombre, la foule, l'armée ; et *agein* : conduire, diriger – a pour sens premier : « agir ensemble », alors que le mot « stratège », plus connoté, est assimilé depuis les origines à la conduite de l'action et, plus précisément, à celle du chef d'armée, du « général ».

*L'agir ensemble* de nos sociétés – et donc leur capacité stratégique – est radicalement dérégulé par l'irruption de la modernité politique, l'idée de liberté et la primauté des droits de l'homme comme valeur suprême, l'individualisme qu'elle exalte au détriment d'une conception collective des intérêts et du bien commun, ancrée dans les mentalités et les structures depuis des siècles. La modernité ne remet pas en cause la stratégie seulement en tant que concept mais également comme méthode d'action et comme démarche pour parvenir à atteindre des objectifs. En effet, le décalage intervenu dans la relation fins-moyens modifie le « champ stratégique » intermédiaire et brouille les pistes au point de rendre impraticables les parcours habituels, ceux qui avaient justement pour fonction d'établir entre ces deux termes une correspondance permanente et itérative qui facilitait la cohérence entre les uns et les autres. La multiplication et la diversification des intérêts privés et individuels interdisent – ou gênent considérablement – la perception de finalités communes. Si les moyens, ressources et techniques sont sans

commune mesure, en quantité comme en qualité, avec ce qu'ils étaient dans un passé récent, en revanche le manque de visibilité ou, en tout cas, l'absence d'horizon en vue duquel on pourrait tenter de les coordonner, est source d'inquiétude et de perte d'efficacité. La vitesse produite par la technique moderne et la liberté conférée par la modernité politique sont les deux facteurs de déstabilisation et d'incohérence qui affectent toutes les sociétés contemporaines, quel que soit leur niveau de développement. Peu aptes dans ces conditions à recréer de l'action d'ensemble, elles ont perdu leur « sens stratégique ». C'est ce sixième sens, indispensable à toute société, surtout s'il s'agit d'absorber le séisme que représente le phénomène de globalisation, qu'il faut réinventer pour reprendre la main et maîtriser la crise.

Repenser la stratégie consiste non pas à se mettre en quête improbable d'un ordre ancien mais à rétablir un ordre des choses fondé sur la réalité, en fin de compte à réintégrer de l'ordre – ou de l'organisation – dans le chaos mondial. Cette remise en forme de la stratégie peut se faire en deux étapes majeures : l'une pour redéfinir les bases objectives et complètes d'analyse et d'appréciation d'une situation profondément modifiée par les effets de la « modernité », qui puissent répondre à l'interrogation première et fameuse du « *de quoi s'agit-il ?* » ; l'autre pour reconstituer une boîte à outils qui tienne compte de la transformation du cadre de l'action et des règles du jeu, et pour se donner à nouveau les instruments d'un « *comment faire ?* » devenu très contraignant. La question centrale du « *que faire ?* », c'est-à-dire l'élaboration d'un indispensable projet collectif, s'inscrivant en filigrane et se dessinant tout au long de cette problématique.

### **L'appréciation de situation : *de quoi s'agit-il ?***

Avant toute chose, il convient de se faire une idée plus juste du monde dans lequel et sur lequel nous prétendons agir. Or, l'impression que nous avons de tout connaître du monde est erronée ; malgré un flot continu d'informations de toutes sortes, notre vision du monde ne correspond pas à sa réalité, du moins pas complètement et pas exactement. Le paradoxe de la « société de l'information » est que l'abondance des données comme la diversité des sources d'information ne nous permettent pas pour autant d'avoir une vision complète et juste

du monde contemporain. Au contraire. Ni les médias transmetteurs, ni les politiques utilisateurs, ni les experts observateurs et fabricants de statistiques, ne sont en mesure de rendre compte de la réalité dans sa globalité et dans sa complexité. Arrive en effet jusqu'à nous, dans un désordre savant, une infinité de données, parfaitement exactes et objectives, mais dont la quantité même conduit à la dispersion des analyses et rend discutable l'interprétation des phénomènes.

Il peut difficilement en être autrement pour les médias, contraints sous les pressions de l'actualité, des nécessités économiques et des exigences de l'audimat, de produire des images et des commentaires. Les uns sont nécessairement partielles, les autres sont par nature partiels. Il en va de même pour les politiques dont l'obligation de résultat les pousse à ignorer la face des choses qui contredit leurs idées et pourrait gêner la mise en œuvre de leur programme. Quand aux experts, préoccupés par leurs domaines de compétence de plus en plus compartimentés, ils ont rarement vocation à considérer les ensembles. De sorte que, dans un monde dont l'information est aujourd'hui la matière première la plus abondante, les appareils de « veille stratégique » comme les « tableaux de bord » statistiques sont paradoxalement déficients ou insuffisants.

Les services de renseignement, éléments primordiaux d'information des Etats, ont été pris à plusieurs reprises depuis quinze ans en flagrant délit d'inefficacité, notamment à l'occasion des deux grands événements qui ont marqué l'époque : le 9 novembre 1989 emblématique de l'effondrement du régime soviétique, le 11 septembre 2001 paroxystique de la montée du terrorisme international. Que des systèmes d'alerte aussi coûteux et sophistiqués n'aient pas été capables de prévenir de tels chocs en dit long sur leur inaptitude à la vigilance comme sur leur manque de crédibilité politique. Cela signifie d'abord que les procédés de recueil d'informations et, sans doute, les sujets de préoccupation qui sont ceux des « services » ne sont plus en phase avec les modes d'action des protagonistes du monde contemporain.

S'agissant de ces derniers, une conception traditionnelle du monde continue de faire croire que les Etats en demeurent les uniques et tout-puissants acteurs. Si cela reste en partie vrai pour quelques-uns – les

« puissances » -, en revanche cette idée est contestable pour la grande majorité d'entre eux. Les Etats se sont en effet notoirement affaiblis. Depuis soixante ans, le nombre des Etats a plus que triplé, passant d'une soixantaine en 1938 à près de deux cents en 2000, et rien n'indique, dans l'évolution du monde, un quelconque ralentissement de ce rythme de fragmentation. Une telle multiplication des Etats, par sécession dans la plupart des cas, ne se fait pas sans déchirements ni violences : elle est la cause première de la conflictualité actuelle. Elle produit en outre, pour le plus grand nombre, des Etats structurellement fragiles, politiquement dépendants de leurs « protecteurs », financièrement subordonnés et économiquement assistés par la communauté internationale.

Cet affaiblissement des Etats se conjugue avec la concurrence dont ils sont l'objet. Leur prééminence est en effet contestée par la montée d'Organisations Non Gouvernementales (ONG) de toutes sortes. D'abord, celles qui ont été créées dans le sillage de l'ONU et qui, par la force des choses, se sont arrogé des responsabilités mondiales dans des domaines aussi cruciaux et divers que la santé, la culture, l'alimentation, les finances... Leur responsabilité est désormais indiscutable, ne serait-ce que par leur expertise et la force de frappe financière dont elles disposent. Ensuite, les organisations qui se sont développées en même temps que les divers conflits et qui ont accompagné le mouvement humanitaire ; plusieurs d'entre elles sont suffisamment puissantes et habiles pour jouer un rôle politique déterminant dans un certain nombre de conflits, en Somalie par exemple. Enfin, toujours au titre des ONG, un nombre indéterminé d'entreprises, comme les multinationales, et de réseaux de tous types, y compris criminels, bénéficiant du phénomène de globalisation économique, se sont hissés au rang des acteurs mondiaux ; ils y jouent un rôle croissant, mais dont la mesure n'apparaît pas ouvertement sur la scène de la communauté internationale.

Dans une conjoncture internationale en pleine mutation, l'élément de la modernité qui modifie à la fois les rapports de forces et les relations entre les sociétés consiste justement dans l'émergence de ces nouveaux acteurs. Il y a toujours un magistère du monde, plus apparent que réel, représenté par les Etats, notamment lorsqu'ils sont membres permanents du Conseil de sécurité ; puis il y a une multitude de réseaux constitués d'autres acteurs, visibles ou souterrains, agissant parfois en sous-main

pour le compte des Etats ; leur poids effectif, toujours sous-estimé, est devenu considérable. Parmi ceux-ci, les réseaux de criminalité ne sont ni les moins actifs ni les moins puissants, eu égard à leur capacité financière évaluée à quelque mille milliards d'euros. Ils agissent au sein des sociétés, en modifiant les équilibres économiques, en pervertissant les règles du jeu, en corrompant les systèmes de représentation et de communication.

Au vu de ces quelques données incontestables qui devraient modifier l'idée qu'on peut se faire de « l'ordre du monde », la condition première d'une appréciation de situation consisterait à réaliser un inventaire actualisé et exhaustif des protagonistes et à chercher à comprendre le rôle et le jeu des différents acteurs. En tout cas, il apparaît que le système de représentation du monde - l'ONU pour tout dire - n'est plus représentatif du monde actuel ; un tel système, pourtant indispensable à la perception et à la gestion de la complexité, doit donc être repensé.

Si les acteurs sont mal appréhendés et souvent sous-estimés dans leurs véritables fonctions, les évènements dont ils sont parties prenantes sont également insuffisamment appréciés : le « tableau de bord » stratégique, celui qui rendrait compte de la totalité des paramètres utiles pour la détermination et la préparation des actions collectives, est inexistant. Des batteries d'indicateurs existent bien, mais elles restent sectorielles (surtout économiques et sociales) et ne sont pas organisées ni intégrées dans des logiciels d'aide à la compréhension du monde. L'appareil statistique, en outre le plus souvent constitué et utilisé à des fins partisans ou idéologiques, n'est pas en mesure aujourd'hui de fournir les éléments objectifs et complets d'une appréciation de situation du monde contemporain.

En *économie*, les données disponibles, pourtant abondantes et éclairantes, même si elles ne concernent que l'économie officielle, sont rarement utilisées de façon objective et dans un but « stratégique ». Les libéraux, qui ont une confiance absolue dans les mécanismes du marché, ne voient dans les statistiques que leurs aspects positifs en termes de croissance et d'émergence. Les réalistes, au nombre desquels Jim Wolfensohn, le Président de la Banque mondiale, sans négliger les résultats économiques globaux, regrettent que les médias « *mobilisés par*

le terrorisme, l'Irak, la croissance, le chômage, les élections présidentielles, les déficits budgétaires, les règles de l'Union européenne, relèguent à l'arrière-plan la lutte contre la pauvreté et l'équité » ; or, selon lui, « la paix et la stabilité ne peuvent exister sans s'attaquer à la pauvreté » (Le Monde – 24 avril 2004). Il devrait y avoir place, entre l'optimisme des uns et cette dramaturgie véhiculée par les médias, pour un « pessimisme objectif » : celui qui s'intéresse à la réalité active. Si, selon les indicateurs de la Banque mondiale, la proportion de la population mondiale vivant dans la pauvreté a été réduite de moitié, de 40 à 21 %, il n'empêche que ces derniers, vivant dans un dénuement absolu, représentent encore plus d'un milliard d'êtres humains. Et, comme l'attestent tous les observateurs, c'est au sein de ces gisements de misère que prospère la violence ; c'est à partir de là que se propage l'insécurité et de là que proviennent la plupart des drames de notre époque ; c'est donc à mieux appréhender cette réalité qu'il faut consacrer les efforts. Au passage, ces indicateurs officiels précisent que l'aide au développement fournie par les Etats représente 50 à 60 milliards de dollars annuels, dont une moitié seulement en argent frais, alors que les aides et subventions à l'agriculture des pays riches se montent à 300 milliards, sans parler des dépenses militaires mondiales qui atteignent 800 milliards, dont la moitié à la charge des Etats-Unis. La prise de conscience de ces données et leur comparaison devrait retenir l'attention des acteurs stratégiques.

La situation est plus préoccupante encore dans le domaine de la *démographie*, où les données disponibles sont très insuffisantes ou ne sont pas utilisées pour rendre compte de la réalité. Il paraît pourtant essentiel de comprendre les effets que peut avoir la « modernité » sur les êtres humains, à titre individuel et collectif. Ceux-ci ne sont pas insensibles, en tant que citoyens, clients, consommateurs, au mouvement de mondialisation ni au courant d'individualisme qui tend à désintégrer les sociétés traditionnelles et à recomposer des formes sociétales encore incertaines ; et ce mouvement interne de décomposition/reconstitution n'est sans doute pas étranger aux instabilités politiques que l'on observe un peu partout. Le manque de données fiables se fait surtout sentir dans ce qu'on appelle les flux de populations. Qui est capable aujourd'hui d'indiquer de façon sérieuse le volume des flux migratoires Sud-Nord

concernant l'Europe depuis cinquante ans ? Comment peut-on déterminer l'effectif de population à accueillir, puis à héberger, à éduquer, à soigner, enfin à intégrer, dans des sociétés qui se refusent pour des motifs soi-disant « égalitaristes » à en établir l'appareil statistique ? A l'image des Etats-Unis qui auraient reçu depuis 1970 environ 40 millions de migrants provenant du Sud, on peut estimer que l'Europe en aurait accueilli à peu près autant en provenance des rives sud de la Méditerranée et d'Afrique. Quelle que soit la valeur de ces estimations, il paraît décisif pour les orientations politiques, sociales, culturelles des pays d'accueil qu'ils sachent à quoi s'en tenir dans ce domaine. En outre, ces flux de populations ont des incidences directes sur le fonctionnement et la mentalité des sociétés d'immigration, dont on ne connaît les seuils de tolérance et les capacités d'intégration que par expérience, toujours tardive et malheureuse. Les répercussions politiques de telles modifications sociologiques, particulièrement sensibles en France, surviennent également par surprise, à l'occasion d'élections générales ; elles contribuent à rendre difficile et incohérente la conduite des sociétés.

La critique de la capacité à établir une appréciation de situation digne de ce nom pourrait être poursuivie dans d'autres domaines que l'économie et la démographie. Mais ceux-ci sont emblématiques d'un monde dont on n'a pas pris en considération les facteurs révolutionnaires que constituent les irruptions simultanées et brutales du *nombre*, de la *vitesse* et de la *liberté*. A eux trois, ces vecteurs de notre hypermodernité nécessitent de reconsidérer entièrement notre vision du monde et l'appareil statistique qui la détermine. C'est sur la base de conceptions dépassées – archaïques au sens propre du terme – que sont conduites certaines politiques à haut risque, notamment celle des Etats-Unis à l'égard du terrorisme, de l'Irak et du Moyen Orient en général. Sans une réévaluation complète de leur « vision du monde », ils ne peuvent – quelles que soient leurs capacités, leurs valeurs et leur incontestable bonne volonté – que faire fausse route, accumuler les erreurs stratégiques et entraîner à la catastrophe un monde dont ils sont l'incontournable *leader*. C'est pourquoi, toutes affaires cessantes et toutes forces réunies, il faut que les « décideurs » retrouvent leur lucidité dans cet environnement opaque et complexe.



De cet (éventuel) nouveau regard sur le monde naîtra sans doute une conscience différente des réalités et des difficultés, donc des actions prioritaires à entreprendre. Comme dans le domaine militaire où la réponse au « *de quoi s'agit-il ?* » donne le plus souvent les grandes lignes de l'idée de manœuvre, une meilleure prise en compte de la « problématique mondiale » facilitera la détermination des objectifs, leur déclinaison dans le temps et dans l'espace. Emergera alors l'ébauche de ce qui fait tant défaut aujourd'hui, à la fois par manque de réalisme et absence de perspectives, et qu'on pourrait alors appeler un « projet ».

### **L'invention du futur : *comment faire ?***

Dans un monde aussi chaotique et illisible, l'intérêt bien compris des uns comme des autres est de se mettre en quête de solutions ; non pas du type des confrontations récurrentes qui, compte tenu du nombre des humains et de la nature des armements, ne peuvent conduire qu'à des échéances dramatiques ; mais plutôt en termes de convergence ou de synergie entre des modes de civilisation finalement compatibles et réductibles à leur dimension humaine. Celle-ci, qui est universelle et donc unique, devrait permettre aux différentes sociétés de se mettre au diapason sur l'essentiel, des objectifs généraux et durables - la sécurité, la paix, le développement -, qui leur sont communs et qui sont incontestables. Pour parvenir à un tel aboutissement, idéal mais pas irréaliste, tout dépendra en effet des voies et moyens qui seront empruntés par les uns et par les autres. Tout dépendra de la démarche : « *le but, c'est le chemin* » écrivait Goethe.

Dans le marécage actuel, la tentation du retour en arrière pour se désenbourber est prédominante, surtout pour ceux qui, comme les Américains, disposent de fortes base de repli, fondées sur une modernité – technique et politique – maîtrisée, et ont de ce fait les atouts de la puissance. Mais on voit bien sur le terrain par quels insuccès se soldent ces tentatives de retour à un « ordre ancien » qui pourrait ressembler au pire à celui de la guerre froide, au mieux à celui du « concert des puissances » de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Nous n'en sommes plus là : les ruptures induites par les manifestations de notre « moderne modernité » interdisent en fait tout remords. A défaut de cet impossible retour en arrière, et puisque le statu quo paraît suicidaire, reste à inventer une

troisième voie, non pas une fuite en avant débridée, mais la découverte d'un nouvel itinéraire dont il faut s'assurer au préalable qu'il soit sûr et praticable, et qu'il conduise dans la direction souhaitée. Il s'agit en fait de redéfinir un environnement, un cadre et des conditions qui non seulement rendent l'action possible mais également efficace, c'est-à-dire utile et rentable. Et cela est valable à tous les stades de développement et à tous les niveaux de la société, de la sphère étatique jusqu'à la cellule familiale en passant par les diverses formes et tailles d'entreprises.

L'environnement, le cadre et les conditions constituent le « champ stratégique » sans lequel *l'agir ensemble* est impraticable. Ce champ stratégique était - et reste encore - inscrit dans une verticalité et un formalisme contraignants, sinon en contradiction du moins en décalage avec la nouvelle perspective « réalité/projet » qui vient d'être évoquée. Il correspond au « modèle » hiérarchique classique dont la légitimité comme l'efficacité dépendent effectivement de l'autorité et du rapport de forces que celle-ci suppose. Fondée sur la soumission au système, la participation des acteurs y est peu spontanée et ne reflète que partiellement leur volonté d'autonomie et leur capacité à libérer leur énergie créatrice.

La première nécessité consiste à concevoir un « dispositif » qui concilie toutes les exigences apparemment contradictoires de l'époque, qui autorise la manifestation des divers particularismes et facilite l'orientation générale sans laquelle aucune action collective n'est possible. Pour pouvoir sortir du manichéisme fins-moyens dans lequel nous sommes englués et rendre au niveau politique son indépendance à l'égard de la technique (économie et médias en particulier), il faut remplacer le schéma binaire classique par un dispositif à trois niveaux : une superstructure chargée d'élaborer, d'orienter, de planifier qui conserve les prérogatives du politique ; un soubassement du système, doté de tous les arguments fondamentaux, - moyens techniques et ressources économiques, soutien logistique, à la fois base territoriale et vivier humain - ; entre ces deux plates-formes, un *espace intermédiaire*, constitué d'une trame de réseaux à travers lesquels peuvent circuler librement tous les acteurs « opérationnels ». Une telle restructuration dans un cadre spatial à trois niveaux permet de retrouver une efficacité d'ensemble du système, non seulement en distinguant les responsabilités

politiques des tâches techniques, mais surtout en définissant un « espace/temps stratégique », lieu/moment de rencontre du haut et du bas et zone de convergence des acteurs. Cet espace/temps existait dans la stratégie classique, mais c'était celui du *champ de bataille*, dont l'efficacité dépendait de l'application du rapport des forces dans le respect des règles théâtrales d'unité d'action, de temps et de lieu ; c'est cet espace de confrontation, désormais impraticable ou stérile, qu'il faut transformer en fonction des critères de la modernité. Il faut le constituer comme une émanation du « bas », c'est-à-dire représentatif des réalités de la société, des aspirations des individus, des objectifs de leurs diverses associations, de manière à faire émerger à ce second niveau qui est celui de la discrimination stratégique ce qu'on appelait naguère le « bien commun ». Faire converger les efforts vers un échelon intermédiaire dans lequel se retrouvent les qualités d'organisation et le légalisme du haut avec les facultés de créativité et d'innovation du bas. Il n'appartient plus à un « haut » inspiré, autoritaire et tout-puissant d'exercer une autorité de droit quasi divin sur des sujets obéissants et résignés. Sans annuler le processus d'autorité, ce qui serait démagogique et contre-productif, il s'agit d'inciter le « haut » à favoriser l'émergence de cet espace intermédiaire, point de rencontre et lieu de négociation, où devraient s'élaborer les termes essentiels des choix stratégiques, ceux-là même qui donneraient lieu au renouvellement des mandats politiques et présideraient donc aux orientations majeures de la société. Un tel dispositif ne vaut que par la fonction médiatrice de son espace central ; s'il correspond au réel en même temps qu'à la nécessité, s'il respecte les lois du genre – les principes intangibles de la stratégie que sont la liberté d'action, l'économie des moyens, la sécurité des relations –, alors il se confond avec la modernité et permet l'action.

Pour rendre praticable une construction à trois dimensions, il est nécessaire non seulement de préciser la répartition des fonctions entre ces différents espaces, mais aussi de fixer les *règles du jeu* d'un système conçu pour accepter et intégrer la complexité. Hier, les règles du jeu étaient édictées dans un cadre formel, à l'intérieur de limites qui avaient pour objet principal de faciliter l'exercice de l'autorité ; elles exprimaient surtout des interdits et des devoirs. La reconnaissance des droits des individus et surtout leur accès à l'information ont transformé

ces conditions de stricte dépendance. Le cadre ancien a explosé et, les barrières ayant disparu ou étant aisément franchissables, l'exercice vertical de l'autorité comme l'usage horizontal de la liberté des différents acteurs ont tendance à s'égarer en terrain inconnu, « hors piste ». C'est dans ce nouveau décor qu'il faut retrouver des repères. Ceux-ci sont indiqués par la *tradition*, ce qui relève de la civilisation au sens général, et que nous avons en héritage ; ils relèvent aussi nécessairement de la *modernité* telle que nous l'avons décrite et qui a tendance à faire bouger les lignes anciennes : les règles du jeu des sociétés contemporaines doivent s'élaborer au confluent de ces deux courants. Ce vaste chantier de renouvellement des règles de fonctionnement – la *doctrine* diraient les militaires, le *code civil* pour les juristes – doit être le creuset de la refondation de l'action stratégique.

Il n'avancera pas sans *débat*, c'est-à-dire sans l'exercice en temps et en lieu de la démocratie. Après plusieurs siècles de démocratie formelle, le temps est venu de mettre en œuvre une démocratie active, fondée sur la responsabilisation et l'organisation de la société civile, capable d'irriguer en permanence le niveau intermédiaire du nouveau système stratégique, en mesure de remplacer les contraintes anciennes par de mesures contractuelles de régulation, aussi bien normatives qu'éthiques. Dans un système respectueux des droits de l'homme, l'essentiel est de convaincre ; les règles du jeu, dont le but est l'efficacité, doivent donc être doublement acceptables, techniquement et humainement. Sans *règle d'engagement*, pour reprendre cette expression du langage militaire, il est douteux de pouvoir compter sur la participation déterminée et l'action rentable des acteurs. Dans nos démocraties d'apparence, le débat est à la fois tronqué et confisqué - pour éviter sans doute que soit remise en cause la mainmise des structures verticales sur les sociétés. Il est surtout et encore l'occasion de la confrontation par la discrimination « négative » du vrai et du faux, de l'opposition binaire entre « bien et mal ». Le débat ainsi fondé sur l'opposition ami/ennemi est une caricature ; il rejette dans l'opprobre tous ceux qui ne sont pas « pour » ; il est à l'origine de toutes les asymétries qui se multiplient et rendent le monde illisible et ingérable. Il est anti-stratégique et explique en partie l'incapacité dans laquelle nous sommes aujourd'hui de nous prononcer de manière raisonnable et consensuelle sur l'essentiel.

Tout dépend en effet d'une vision de l'*Autre* qui est en contradiction formelle avec nos principes, nos souhaits et nos objectifs. Le principe stratégique, trop souvent escamoté par facilité, celui de la *sécurité des relations*, complément naturel de la liberté d'action, ne peut plus reposer, à l'ère des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur cette vision dramatique - et suicidaire - de l'*Autre* comme ennemi. L'*Autre* est le *Même*, c'est la leçon décisive de l'humanisme contemporain ; c'est un partenaire, parfois un concurrent, sur certains sujets un adversaire, mais en aucun cas par définition un *ennemi*. L'*Autre* est un acteur parmi d'autres, acteur politique, culturel et économique, qui occupe sa place dans le monde *hic et nunc* et avec lequel nous sommes en relation par choix et par nécessité. C'est dans ce monde-ci et avec ces partenaires-là que nous devons vivre et agir. Mieux vaut alors agir ensemble, c'est-à-dire remettre notre dispositif stratégique en conformité, en accord, à l'unisson de cette réalité.

\*

Il est illusoire, nous le voyons bien, de construire un projet, - de penser le *que faire ?* - sans reconstituer la logique du système ni se donner les moyens de disposer d'une juste appréciation de situation et des éléments adaptés de la boîte à outils stratégique, - les réponses aux questions *de quoi s'agit-il ?* et *comment faire ?* Or, pour la première fois dans l'histoire, nous disposons en abondance de la matière première qui permet de fabriquer aussi bien le contenant que le contenu de la problématique de l'action : l'*information*, base du savoir et des données, constituant essentiel de la communication, peut établir enfin de façon « normale et civile » ce qui ne pouvait être établi que de façon « anormale et violente », à savoir une *relation d'action* entre les individus, les peuples, les sociétés, les Etats... Cette « relation d'action entre... » est l'essence même de la stratégie en même temps que de la modernité.

*Ce texte a été publié dans le numéro 18 d'AGIR, en juin 2004.*