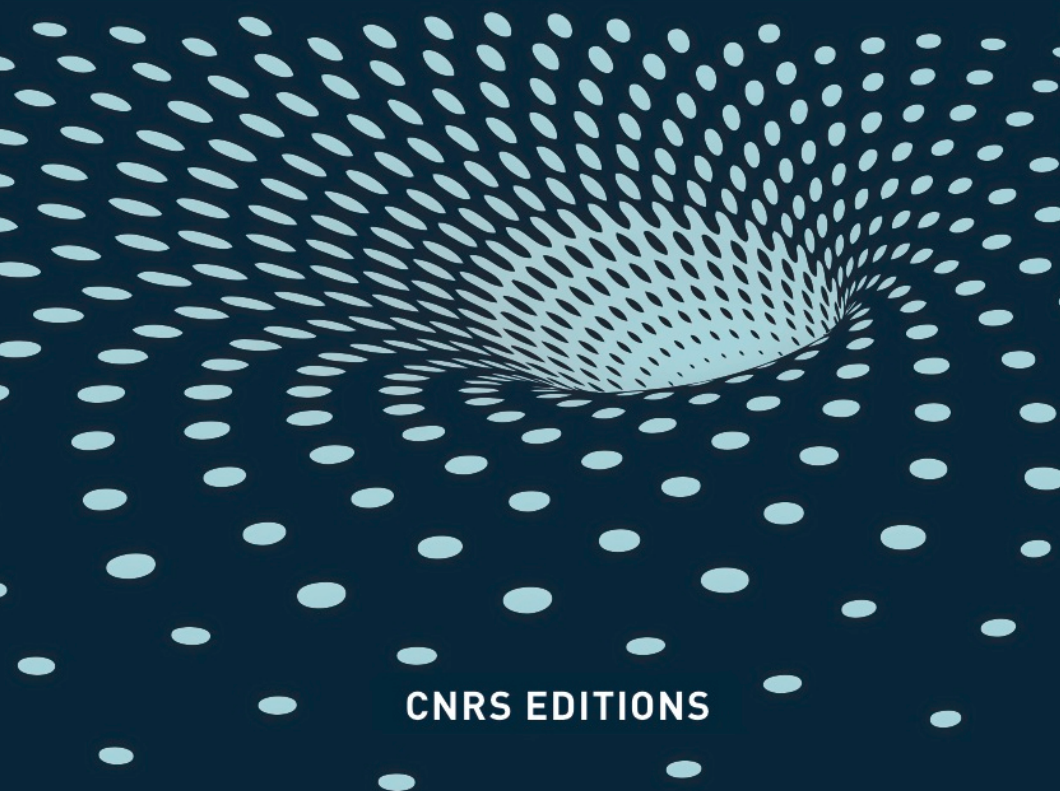


PHILIPPE BAUMARD

Le vide stratégique



CNRS EDITIONS

Philippe Baumard

Professeur des Universités

Le vide stratégique

Préface

d'Alain Bauer

Professeur de Criminologie

CNRS ÉDITIONS

15, rue Malebranche - 75005 Paris

DU MÊME AUTEUR

Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels, Masson
1991

Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance, Dunod 2001

Préface

J'aurais bien voulu écrire ce livre. Depuis longtemps, avec Philippe Baumard, nous avons envisagé de rédiger ensemble un travail sur ce que nous découvrons de l'état de la pensée stratégique en Occident. J'en revendique l'idée, une part de relecture. Mais le temps nous a empêchés d'aboutir et ce texte est l'œuvre de Philippe.

Déjà, durant la rédaction du rapport sur la formation et la recherche stratégiques¹, l'équipe que j'animais avait découvert avec surprise qu'une sorte d'interruption de pensée avait eu lieu après Gallois, Poirier ou Aron en France. Et un peu partout ailleurs. Comme si la dissuasion nucléaire avait provoqué un court-circuit neuronal, sans doute pour mieux la préserver du doute.

Bien sûr, ici et là, on trouve des concepteurs, des analystes, mais bien peu de stratèges. Jamais nos tacticiens n'ont atteint un tel niveau qualitatif. Mais rarement le conceptuel a-t-il été autant marginalisé.

S'il y eut des confusions sur le rôle et la place du stratège, déjà dans l'antiquité, jamais la vacance ne fut plus profonde qu'au cours des dernières décennies. Non seulement le vide

1. A. Bauer, *Décélérer-étudier-former : une voie nouvelle pour la recherche stratégique*. Rapport au président de la République et au Premier ministre, 20 mars 2008.

stratégique s'est répandu, mais le temps stratégique s'est rétracté, forçant le politique à vivre au rythme d'internet, courant d'une information véritable noyée dans un flux de rumeurs et devant répondre dans l'instant à tout, chaque élément étant jugé par *a priori* comme l'égal d'un autre, quelle que soit sa véracité.

Ces deux phénomènes cumulés laissent peu de place à la réflexion, sans parler même de conviction.

Pour autant, si la critique est aisée, nous essayons d'y répondre avec des outils adaptés. Ceux de la formation et de la recherche.

Au-delà de la quincaillerie nécessaire visant à valider des intuitions et des diagnostics, l'outil de décèlement reste handicapé par l'incompréhension, le déni ou la dérision. Malgré l'abondance de commissions d'enquête expliquant *a posteriori* les raisons d'un désastre, nulle administration ne tente véritablement de prendre appui sur les compétences nombreuses mais aphones qui les peuplent.

Ce livre est une analyse tranchée et érudite d'une réalité ignorée, sous-estimée, contingente. On y trouve des interrogations, des fulgurances, des rappels historiques de grande pertinence. Et sans doute des sources infinies de débat. Ce n'est pas un livre provocateur. Mais j'espère qu'il provoquera les étincelles nécessaires au retour des stratèges et des stratégies. Il est encore temps.

Alain BAUER

Sommaire

Préface	9
Sommaire	11
Introduction	13
Au commencement était la stratégie	19
<i>Naissance et déclin de la « grande stratégie »</i>	19
<i>La guerre absolue, « petite mort » de la pensée stratégique ?</i>	37
<i>Les stratagèmes et les tacticiens</i>	52
Plongée en vide stratégique	77
<i>Le grand glacis de la Guerre froide</i>	77
<i>L'après Galula : le choc des guerres sociales</i>	112
<i>La perte du stratégique</i>	133
La mécanique du vide	143
<i>Un apprentissage stratégique bloqué</i>	143
<i>Pourquoi n'apprend-on pas de nos échecs ?</i>	154
<i>L'abandon du réel</i>	173
Mauvais temps stratégique	183
<i>Une impasse contemporaine ?</i>	183
<i>Somatique et spectaculaire</i>	207
<i>Comment répondre au vide stratégique ?</i>	223
Conclusion	237
Bibliographie	243

Introduction

Jamais l'information, qu'elle soit politique, militaire, économique ou scientifique, n'a été aussi facile à se procurer, à partager, à analyser. Et pourtant, nous en tirons très mal parti. Des systèmes politiques prévenus laissent éclore et se répandre crises après crises. Le Japon connaît la vétusté de ses installations nucléaires depuis trente ans mais, lorsque le sismologue Yukinobu Okamura alerte les autorités sur le caractère dangereux de l'emplacement des centrales de Fukushima, au lieu même qui fut dévasté par le tsunami de 869, on lui ria au nez, lui expliquant que chacun devait rester dans son domaine d'expertise. Quand il indiqua que le tsunami de 1938, arrêté par un mur de 5,5 mètres en front de mer, était sans doute un repère insuffisant pour la nouvelle construction, l'expert de la TEPCO – l'opérateur de la centrale nucléaire – le considéra de haut ; avant d'ajouter : « Même pour le tsunami de *Sadachika* en 869, il n'y a pas beaucoup de preuves qu'il y ait eu un quelconque dommage ». Sauf, répliqua Okamura, que le château qui se trouvait en bord de mer y fut totalement rasé¹.

Les crises se succèdent, s'accumulent, s'accélèrent et emportent sur leur passage les digues de complaisance, de

1. M. Dickie et J. Soble, « Safety risks were played down, says expert », *Financial Times*, 25 mars 2011.

collusion et de vanité. Une histoire de digues inlassablement répétée. Ludwig von Mises et Friedrich Hayek savaient que la digue financière du Wall Street de 1929 était trop fragile. « La distribution imprudente de crédit sera aussi ruineuse pour les banques que pour n'importe quel marchand », ne cessait de répéter dès 1912 von Mises². « Laissez-nous donc faire, et retournez à vos études », lui répliqua-t-on. Plus près de nous, dans les ministères français, on agite comme une curiosité cette note d'Olivier Roy qui annonçait en 2005 la « faillite des régimes autoritaires Baas », « la volonté populaire de démocratie dans les pays arabes », et le « message de la démocratisation qui est en train de passer »³. Là encore, on se voile la face, on invoque l'absence d'antériorité, le « manque de preuves », et on renvoie les impétrants à leurs gazettes littéraires, leurs revues scientifiques et leurs laboratoires.

Le XXI^e siècle est-il en train de devenir celui d'une interminable répétition de la même crise globale ? Sommes-nous voués à rejouer la même mauvaise pièce, avec des gouvernements en flagrant délit de catalepsie ? Au sommet de leur interconnectivité, les sociétés contemporaines sont-elles réduites à constater le silence absolu de leurs terminaisons nerveuses ?

L'ennemi, c'est la *guerre cognitive* ; cette guerre des signes que l'on mène contre Okamura, contre Olivier Roy. Contre celle ou celui qui éclaire, on lâche la meute. Vous n'avez rien

2. « Imprudent granting of credit is bound to prove just as ruinous to a bank as to any other merchant » in : *The Theory of Money and Credit*, p. 295, première publication en 1912, traduction de H.E. Batson.

3. Olivier Roy, « La démocratisation du Moyen-Orient est incontournable, malgré la montée des islamistes », note du 24/02/2005 pour le Centre d'Analyse et de Prévision du ministère des Affaires étrangères. Document administratif.

vu. Vous ne voyez rien. Vous ne savez pas. Rempochez vos digues et vos mesures. Nous sommes entrés dans le siècle que craignait Kolakowski : « l'éloge de l'inconséquence », le manque d'esprit de suite, et le manque d'esprit tout court, en sont les nouveaux dogmes⁴. Experts, gouvernements et politiques répètent inlassablement les mêmes scripts : « Les événements nous dépassent et sont inéluctables ; « nous ne pouvons ni revenir en arrière, ni en changer le déroulement » ; « les voix discordantes veulent jouer la désunion ». Partout le mot d'ordre est de se cantonner au plus petit dénominateur commun : celui qui ne dérange pas, celui qui est divertissant et inconséquent, celui que l'on peut réduire à une seule micro-motivation, à l'échelle simple et non répétée de l'expérimentation.

L'homme qui doute de la réalité d'une crise globale a raison. On ne peut plus qualifier de « crise » cette situation d'échec contemporain. Ce qui s'est cristallisé n'est pas une crise, mais un vide stratégique majeur : un *état de non devenir* généralisé à l'ensemble des arrangements humains ; une destruction aveugle du vivant ; une économie de la ressource fossile qui se dirige tout droit vers sa mort asymptotique ; un régime généralisé de la douleur somatique. On a cessé de vouloir définir le réel. On s'est décidé à le subir ou à le mater, comme on materait un mal au ventre persistant à coups d'antalgiques. À l'absence de vision, on a substitué un entêtement obsessionnel de l'efficacité des moyens ; mais la stratégie ne se résume pas à « l'organisation efficace de moyens pour atteindre un but ». La stratégie est la capacité de définir

4. L. Kolakowski, « Éloge de l'inconséquence », traduit du polonais par A. Posner, *Arguments*, 27-28, 1962, p. 2.

une raison d'être – un *dessein* – qui assure la pérennité et l'épanouissement de ce qui est, et de ce qui sera.

À l'aune de cette définition, un système qui court à sa perte ne peut pas prétendre être le fruit d'une stratégie ; et les hommes qui, par la ruse, la tactique, la coercition assoient la domination de tels systèmes ne peuvent pas être qualifiés de stratèges. Organiser la pénurie des terres rares en les soustrayant au monde, pour gagner par attrition une guerre des ressources en voie de disparition, *n'est pas* de la stratégie. Couper à un pays son approvisionnement en gaz pour en faire chuter le régime et en reprendre le contrôle n'est pas de la stratégie. Une maîtrise supérieure de l'art de la guerre ne garantit pas l'inscription dans la durée d'une pensée stratégique. À force de confondre commandement militaire et stratégie, on court à l'aveuglement, au mensonge à soi-même. On finit par croire à ses propres contes de fée, croire que l'on a « une stratégie afghane » parce que l'on a été capable d'y organiser une *Blitzkrieg* ; croire que l'on gagne des guerres par la subversion systématique de ses insurgés ; croire que l'on assainit une économie financière en récompensant ses dispositifs spéculatifs. Nous sommes entrés dans le régime de la réponse somatique : à chaque déviation, on assomme. À chaque dérive financière, on répond par la capitalisation, le crédit et la création monétaire. Nos modèles stratégiques ont volé en éclat. On cherche le prochain maillon à hypothéquer, la prochaine « guerre cognitive » à mener : culture de façade, culture du déport systématique, de l'arrogance et de la figuration.

Au vide il faut opposer le plein. Alors, si vraiment nous sommes dans un tel vide stratégique, qu'avons-nous perdu ? Quel était ce « plein stratégique » qui fait cruellement défaut aujourd'hui ? Ce que nous avons perdu ne peut pas se résumer à une doctrine, une thèse ou un modèle. Ce que nous vivons

est un désenchantement, un affaiblissement général des « définitions », comme si le monde avait décidé d'arrêter tout débat ontologique. La question n'est donc pas de retrouver un « ordre stratégique ancien » qui aurait disparu. Ce n'est pas la fin des idéologies universalistes qui est inquiétante. Ce n'est pas la perte de l'ennemi. Nous avons perdu *la soif* de définir, l'envie du « point de vue de l'oiseau » comme l'appelait Jean-Philippe Domecq. Nous avons contracté « la peur du vide », cette intuition d'Olivier Mongin⁵ au lendemain de la chute du mur de Berlin : « affaiblissement du rôle de l'action politique » ; « substitution de la figure de victime à celle du citoyen » ; une pensée de la victimisation systématique qui appelle une réponse protectrice et somatique. Il n'y a donc aucun ordre stratégique perdu à rétablir ; aucune tradition à reconstituer ; aucun changement à arrêter. Il n'y a pas d'ordre à raviver, pas plus qu'il n'y a de nouveau « territoire du vide » à conquérir. Nous ne pouvons plus tendre vers des horizons marins inconnus. Nous devons affronter la maturité du monde au moment même où nous venons d'épuiser nos répertoires doctrinaires, à l'instant même où s'effondrent nos tactiques d'évitement, de déplacement et de report *ad infinitum*. Ce vide stratégique n'est pas une fatalité. Loin d'être « quelque chose de vague ou d'inexistant », le vide est au contraire « un élément éminemment dynamique et agissant »⁶. Le moment où un système perd le sens de sa propre finalité est aussi celui où il change de direction, le jeu et la règle du jeu. En matière stratégique, le vide est souvent synonyme de

5. O. Mongin, *La peur du vide, essai sur les passions démocratiques*, Paris : Seuil, 1991, pp. 15-16.

6. F. Jullien, *Vide et plein : le langage pictural chinois*, Paris : Seuil, pp. 45-46.

« couloir », d'opportunité de présence, de « reprise en main ». Faire cesser l'assemblage d'une pensée tactique, inventer des buts qui ne soient pas dictés par la seule écologie des ressources, constituent les deux opportunités ouvertes par ce vide stratégique.

Au commencement était la stratégie

On ne peut parler de « vide stratégique » sans rappeler que cette notion dépasse largement le simple vide de la « pensée stratégique ». La question doit être abordée sans détour : comment expliquer que ce qui fait la *particularité* du genre humain – sa capacité à résoudre stratégiquement des problèmes qui dépassent son échelle individuelle d'entendement – semble s'être épuisée au début du XXI^e siècle ?

NAISSANCE ET DÉCLIN DE LA « GRANDE STRATÉGIE »

L'idée qu'un système de pensée puisse servir de guide à la stratégie d'un État émerge dans la Chine antique au quatrième siècle avant J.C.¹. Jusqu'alors, l'imprécation stratégique a essentiellement deux sources, que l'on retrouve dans la plupart des sociétés antiques de la Mésopotamie à la Grèce : l'imprécation divine ou la démonstration par l'exemple.

Ainsi, qu'ils soient militaires ou qu'ils dissertent sur la vie de la Cité, les premiers traités sur l'art de gouverner sont

1. Violina Rindova et William H. Starbuck, « Ancient Chinese theories of control », *Journal of Management Inquiry*, 6 (2), 1997, pp. 144-160.

principalement narratifs. On y dépeint des empereurs victorieux sur les champs de bataille, arrêtant des inondations, réglant des problèmes de propriété... Cette narration archétypale, facile à transmettre dans des sociétés où la maîtrise de la lecture et de l'écriture n'est pas répandue, devient la règle par l'exemple, de ce qu'il faut faire, ou ne pas faire. Il n'y a d'ailleurs pas de substantif à la notion de stratégie. Le *strategos* est à proprement parler le général, la stratégie, son exécution et sa propriété ; une sorte de tout en un qui ne tardera pas à agacer ses contemporains.

Dans le monde hellénique, et dès le v^e siècle av. J.-C., ces généraux sont élus au début de chaque année athénienne, au printemps. C'est peut-être parce qu'il existe une frontière mince entre le *strategos* et le pouvoir politique que la Grèce ancienne s'assure de leur caractère éphémère². Debra Hamel, dans *The Ancient History Bulletin*³ contredit ainsi l'hypothèse d'une spécialisation de l'art militaire d'une part, et de la naissance des rhéteurs professionnels, d'autre part. Elle montre clairement qu'il n'y a dans les textes aucune preuve que les généraux abandonnent les tribunes publiques et l'activité politique. Cette analyse n'est pas anodine, car c'est à la naissance de la rhétorique publique que les historiens associent la naissance des stratèges politiques professionnels. Hamel montre ainsi que, des 243 généraux connus de cette période de la Grèce antique, de 501 à 322 avant J.C., la proportion de ceux qui sont politiquement actifs est plutôt stable. Le nombre de citoyens actifs dans la définition de la *strategia* est d'ailleurs

2. Debra Hamel, *Athenian Generals: Military Authority in the Classical Period*, Leiden: Brill Academic Publishers, 1998.

3. Debra Hamel, « *Strategoï on the Bema: The Separation of Political and Military Authority in Fourth-Century Athens* », *The Ancient History Bulletin*, 1995, 9(1), pp. 25-39

assez similaire : les *strategos* sans carrière militaire étaient une trentaine dans la période 501-405, puis une dizaine dans la période 355-322⁴, ce qui constitue un effectif stable de 30 % des stratèges d'origine civile sur ces deux siècles.

Ce que dit Hamel, en s'appuyant sur les minutieux comptages historiques d'Hansen⁵, c'est que ce IV^e siècle avant J.C. voit surtout la forte progression dans le monde politique grec d'orateurs qui répondent directement aux préoccupations du peuple, et qui donnent au terme *demagogoi*⁶ tout son sens contemporain. Ce n'est pas le nombre, ni la qualité des stratèges qui sont ici mis en cause, – car les dirigeants politiques ayant fait militairement leurs preuves est stable –, mais le fait que « la combinaison d'un leadership politique et militaire dans une carrière unique devienne une rareté dans ce quatrième siècle » (Hamel, *ibid.*). Et ce siècle où se délie la pensée stratégique grecque va connaître de nombreux cas de *demagogoi* entraînant la démocratie athénienne dans de périlleuses impasses stratégiques. En 415 avant J.C., Alcibiade envoie la Grèce dans une désastreuse tentative de conquête de la Sicile⁷. C'est aussi l'époque (430 avant J.C.) où Cléon accuse Périclès de corruption, profitant de sa défaite dans le Péloponnèse. Dès la mort de Périclès, Cléon s'autoproclame défenseur de la démocratie, s'entoure d'une armée de déla-

4. Debra Hamel, *op. cit.* p. 34.

5. Voir notamment : Hansen, H. « Initiative and Decision: the Separation of Powers in Fourth-Century Athens », *Greek roman and Byzantine Studies*, 1981, Vol. 22, pp. 368-370.

6. Debra Hamel, *op. cit.* p. 30.

7. Alcibiade s'illustra plus « glorieusement » dans la guerre du Péloponnèse en 411 avant J.-C. sur un mouvement tactique de coupure de retraite à la bataille de Cyzique, mais le rôle décisif de Thémistocle dans l'ensemble de ces batailles a été amplement démontré.

teurs, faisant condamner ses opposants pour des crimes imaginaires, accusant nobles et oligarques d'avoir détourné Athènes de sa démocratie, s'opposant à la paix avec Sparte et attisant la xénophobie de ses contemporains.

Le monde byzantin a connu une évolution du rôle du stratège et de la pensée stratégique assez différente. Jusqu'au VI^e siècle, les *argo-straton* sont ceux qui conduisent les armées. C'est l'introduction des *thèmes* entre le VII^e et le IX^e siècles, qui réifie la fonction en créant pour la première fois des stratèges rémunérés. Jusqu'alors les stratèges appartenaient exclusivement à de grandes familles. Ils ne faisaient l'objet ni d'élection, ni d'aucune opposition, ni de débat démocratique. Dès lors que l'ancien empire romain est redécoupé sous forme de districts administratifs, l'empire byzantin procède à la nomination de stratèges à la tête de chacune de ces nouvelles provinces.

Pour la première fois dans l'Histoire, la fonction de stratégie gouvernementale est organisée selon l'articulation d'un « principal » et d'un « agent »⁸ : les *exarques*, stratèges rémunérés pour l'accomplissement de leur fonction, peuvent accéder à cette charge par un apport personnel. Bien sûr, il serait abusif de comparer ce mécanisme à celui, contemporain, d'une prise de participation dans une logique purement économique mais, pour la première fois, on peut accéder à la fonction par d'autres voies que celle de la naissance ou de l'accomplisse-

8. L'organisation byzantine anticipe ainsi de plusieurs siècles la théorie de l'agence, en plaçant d'un côté celui qui détient les moyens d'exploitation (le « principal ») et de l'autre celui qui détient l'expertise d'exécution (« l'agent »). Cette « contractualisation » des stratèges permettait à l'Empereur de réduire l'aléa moral sur l'usage des ressources de l'Empire, tout en se préservant d'un éventuel retournement des exarques contre leur protecteur.

ment militaire. D'un point de vue historique, il existe une réelle rupture entre le *strategos* du monde grec, et l'exarque du monde byzantin. Ce sont des gouverneurs plus que des stratèges militaires, gérant la justice, la citoyenneté, le développement du district, de façon homothétique à l'organisation gouvernementale de Constantinople. Cette fonctionnalisation de la stratégie s'accompagne d'une interdiction pour le stratège de posséder des biens dans les domaines qu'il administre.

Il est intéressant de noter que Constantinople crée les exarchats pour réagir aux invasions qui menacent ses provinces périphériques. Deux exarchats furent constitués à Ravenne, pour faire face aux Lombards, et à Carthage. En 569, les Lombards ont atteint Milan puis s'emparent des deux tiers de l'Italie dans la décennie qui suivit. La seule pression militaire n'explique pas l'ensemble des réformes qui affectèrent l'organisation des exarchats, notamment sous l'impulsion de l'empereur byzantin Maurice dès 584. Au *strategikon*, traité de tactique et stratégie militaires, s'ajoutent des *péri-strategikis*, traités d'organisation civile qui posent explicitement la question de la gestion de l'État, et de la nécessité de gouvernements démocratiques.

C'est l'ancienne aristocratie romaine qui désire cette gestion civile, tel qu'en témoigne le traité de Jean de Lydus⁹ rédigé vers 550. En d'autres termes, en s'autorisant l'anachronisme, ce sont les vieux propriétaires terriens, affolés à l'idée que des fonctionnaires puissent être récompensés à la hauteur de l'efficacité de leur gestion civile, qui sont les plus farou-

9. M. Maas, *John Lydus and the Roman Past: Antiquarianism and Politics in the Age of Justinian*, Londres: Routledge, 1992 et M. Dubuisson et J. Schamp, *Jean le Lydien, Des magistratures de l'État romain*, Paris, Les Belles Lettres, 2006.

chement opposés au projet. N'oublions pas qu'à Byzance, l'empereur représente Dieu sur terre et il s'agit donc de lui rappeler de temps à autre qu'il n'est pas, pour autant, intouchable.

L'invention du « stratège-investisseur » ou le début des grandes dérives

La très mauvaise idée, *a posteriori*, de l'empire byzantin fut dès lors de transformer la charge de stratège en un support d'investissement. Puisque l'on ne pouvait pas choisir les stratèges par le seul fait de l'empereur au risque de voir la noblesse mettre en cause son statut divin, une règle plus simple fut adoptée : la charge pourra être acquise sous la forme d'un placement financier, ou placement de bien, en échange d'une rente à vie. Les *spataro candidate* accédaient ainsi à la Cour, devenant d'abord *magistros*, pour être ensuite nommés stratèges.

Cette méthode se révéla fort utile alors que Byzance s'aventurait dans les territoires du Sud de l'Italie et en Sicile, où il s'agissait de trouver des alliés rapidement. Elle arrangeait également les grandes familles que cette opportunité de redistribution de cartes ne laissait pas indifférentes. Le modèle est donc transmis à la Sicile, puis repris par les Normands lors de leur occupation du territoire. Il connut durant cet épisode de deux siècles quelques modifications essentielles.

À l'usage, avoir des stratèges « investisseurs-fonctionnaires » se révéla hasardeux. D'une part, des investisseurs sérieux pouvaient retourner assez rapidement le système d'allégeance de « capital contre rente » en un astucieux système bancaire improvisé, adossé à l'Empire. D'autre part, quand la loyauté n'est plus inscrite dans un ordre divin ou dans un devoir aristocratique, elle réclame une certaine gestion. L'empire ne

tarda pas à s'en rendre compte. En créant des stratèges fonctionnaires capables d'acheter leur charge, l'Empire venait de créer potentiellement une nouvelle aristocratie, mais une aristocratie de parvenus d'autant plus dangereuse que libérée des tares et des inerties propres aux grandes familles. Elle commença à compter dans ses rangs des individus cruellement astucieux, et ces derniers ayant une fâcheuse tendance à se reproduire et à placer leur descendance aux confins de l'empire, la décision fut rapidement prise de supprimer l'héritage de la charge ; et d'interdire l'accès au titre d'empereur à tout stratège. La charge fut de plus en plus réservée aux eunuques. Byzance avait trouvé là une manière radicale de gérer la relation du supérieur au subordonné ou, dans un langage plus contemporain, la relation du « principal » à « l'agent ».

L'histoire militaire et l'histoire générale forment des échelons étroits dont les contours ou l'ordre de causalité ne constituent pas deux réalités distinctes. Comme l'affirmait Pieri, « économie, politique, société en mouvement, évolution des techniques, tout se ramène aux manifestations simultanées d'un seul, d'un même et puissant processus »¹⁰. Si d'un point étymologique, le concept de stratégie renvoie à celui de commandement des forces armées, il désigne, et cela dès l'ère paléo-babylonienne, en 1750 avant J.-C., aussi bien la fonction que sa réification. Dès la Grèce antique, la distinction entre une « stratégie » relevant uniquement de l'art militaire, opposée à un art de gouverner qui lui soit totalement étranger, est considérée artificielle. Selon que l'on soit en guerre, que les marchands ou les propriétaires ou, au contraire, l'aristocratie historique soient menacés, la discipline de la stratégie

10. Piero Pieri, « Sur les dimensions de l'histoire militaire », *Annales Economies, Sociétés, Civilisations*, 18(4), 1963, p. 626.

monte et descend de son piédestal. Pieri l'a montré dans son analyse de la crise militaire italienne de la Renaissance.

C'est le déclin commercial et industriel qui introduit une faiblesse décisive dans la vie politique italienne, modifie la dynamique de son agriculture, rebat les cartes. Pour Pieri, « la crise militaire était l'expression stricte de la crise économique, sociale, et morale de l'Italie »¹¹.

Ce que nous apprend l'histoire de la stratégie, en tant que *fonction*, *discipline*, et élément régulateur des sociétés antiques, est qu'elle n'est pas, et n'a jamais été, un ensemble de méthodes. La définition contemporaine qui voudrait que la stratégie soit « l'ordonnancement et la réunion des moyens mise en œuvre pour la poursuite et l'atteinte d'un but », trahit profondément la victoire des tribuns sur les *strategoï*, le cantonnement de l'art de la stratégie à une vulgaire pratique managériale ; comme si l'Histoire, dépossédée des marques de noblesse, de sang et de rang qui firent la fondation de la stratégie avait finalement pris sa revanche pour en faire la tâche ingrate du scribe. Pieri a raison de relire la pensée de Machiavel telle qu'elle est : non pas une œuvre de stratégie, mais bien « un des documents les plus clairs sur ce qu'était l'Italie de la Renaissance, mortellement empoisonnée par l'esprit de faction »¹².

Si le *De re militari* de Végèce est déterminant, dès le v^e siècle, dans le dessein stratégique des futures nations européennes, il ne constitue pas pour autant une « pensée stratégique ». La téléologie de ces premiers traités n'est pas la pérennité de la nation, mais simplement la victoire d'une bataille, puis progressivement, la conduite de la guerre. En ce

11. *Op. cit.* p. 633

12. *Op. cit.*, p. 633.

sens, le statut ontologique des traités qui égrènent l'histoire de la pensée militaire depuis le paléo-babylonien jusqu'au XIX^e siècle est d'une grande stabilité.

Si l'on en croit les mythes rationnels contemporains, la stratégie telle qu'on la connaît aujourd'hui serait le prolongement naturel de l'histoire de la stratégie militaire, et une descendante à peine transformée des *Strategiki* byzantins. Mais qui s'est préoccupé de lire, ou relire, attentivement les dits traités ? Le *Strategikon* de l'empereur Byzantin Maurice est surtout un traité de gestion de la cavalerie byzantine, certes très innovant et ayant précédé en versatilité de techniques de combat, à cheval comme à pied, de plus de mille ans les cavaleries occidentales¹³, mais il n'y est question ni de *raison d'être*, ni « d'explication du monde », ni de doctrine, ni de nouvelle définition de la puissance et de sa destination. Il faut comprendre la fonction de ces premiers traités. Les commandants militaires sont en compétition non seulement avec les démagogues, mais aussi avec les oracles, les imprécateurs, et toute la famille des manipulateurs de symboles qui n'est pas moins efficace dans le monde antique que dans la période contemporaine. Dès lors, la *mêtis*, l'intelligence rusée¹⁴, ne suffit plus à « tenir rang », non pas sur le champ de bataille, mais dans la rivalité plus amère, et souvent plus létale, de l'arène politique grecque ou romaine.

Aucune bataille ne se ressemble, aucun théâtre d'opérations n'est comparable à un autre, aucune troupe ne présente les mêmes traits psychologiques qu'une autre, aucune lumière

13. Charles C. Petersen, « The Strategikon : A Forgotten Military Classic », *Military Review*, 72, n° 8, 1992, pp. 70-79.

14. Marcel Détienné et Jean-Pierre Vernant, *Les ruses de l'intelligence : La mêtis des Grecs*, Paris, 1974.

n'éclaire un terrain deux fois de la même façon. Laisser pour autant comparer la supériorité d'une stratégie à « l'intelligence rusée » du général – forme d'intelligence qui dans le monde grec est réservée aux pêcheurs, joueurs, tricheurs et navigateurs –, c'est accepter *de fait* la défaite sociale de la carrière militaire sur la carrière politique. Ce contre quoi se battent les rédacteurs de ces traités militaires, c'est l'*idiotês* au sens grec, c'est-à-dire une réalité qui se suffit à elle-même, singulière, sans répétition possible¹⁵, « idiote » dans son sens originel : idiomatique de situations militaires qui, dès lors, tiendraient uniquement de l'absurde, de la brutalité, de la violence à l'état pur. Le traité de stratégie joue ici un rôle essentiel : lutter contre l'extension du domaine de l'absurde, montrer qu'il y a un *art*, des *modèles*, un savoir reproductible qui rapproche un peu plus le général de son gouvernant, sans pour autant lui voler son statut divin, sans pour autant froisser les oracles. Cette compétition sociale pour la légitimité du commandement fera du *verbe* un atout décisif dans les carrières de « stratèges », sans que l'on puisse savoir à distance si le verbe précède, ou suit, le succès stratégique.

Sans nul doute, ces traités étaient enseignés à Byzance avec une régularité non démentie depuis le VI^e siècle, que ce soit par les scholiastes qui en faisaient des copies presque toujours fidèles aux originaux, ou par tradition orale, avec l'adaptation continue que cela sous-entend ; mais il faut comprendre le rôle sociographique de tels traités : ils légitiment les « stratèges » autant que le fait la Rand Corporation aujourd'hui quand elle publie ses monographies sur les conflits « asymétriques ». Car la réalité de l'organisation militaire au

15. Lire à ce propos : Clément Rosset, *Le Réel. Traité de l'idiotie*, Paris : Editions de Minuit, 1978.

sein des sociétés est sujette à de très grandes variations. L'unité tactique élémentaire de l'armée byzantine de Maurice comprend de 200 à 400 cavaliers. Et ce sont ces *tagma* ou *bandum* les sujets principaux du *Strategikon*. La faute n'est pas particulièrement à reporter sur les auteurs des traités, qui sont pour la plupart des commandants militaires expérimentés essayant d'une manière descriptive de tirer des leçons efficaces de succès ou de défaites. Prenons l'exemple de Charles le Téméraire, quatrième et dernier duc de Bourgogne, que ses contemporains n'hésitaient pas à qualifier de « hardi », de « guerrier ». C'est avec une violence extrême que le duc, alors simple comte de Charolais, réprima les soulèvements flamands ; et c'est avec ce même style très particulier qu'il remporta la bataille de Montlhéry le 16 juillet 1465.

La bataille resta dans les mémoires et les manuels militaires, opposant 15 000 hommes de chaque côté au « champs des larmes », mais se terminant en une fausse victoire de Charles le Téméraire, et une fausse défaite pour Louis XI. L'Histoire a retenu cette bataille comme un point de rupture dans la stratégie militaire, notamment dans l'usage de la cavalerie, mais la leçon pour Charles le Téméraire semble avoir été tout autre : après l'épisode « Montlhéry », Charles entreprend une autre réforme, consistant à créer dès 1475 une armée de mercenaires qu'envieraient les Haliburton et Blackwater contemporains, composée uniquement de « fieffés » et de milices citadines¹⁶. De fait, cette « révolution dans les affaires militaires », version médiévale, ira beaucoup plus loin. Dans les cinq années qui suivirent l'ordonnance d'Abbeville en 1471, l'armée du duc de Valois devint une armée profes-

16. Werner Paravicini, *Karl der Kühne und das Ende des Hauses Burgund*, Göttingen, 1976, pp. 60-61.

sionnelle entièrement sous contrat, et ayant quasiment rejeté toute forme de conscription¹⁷.

Les trois siècles qui suivirent laissèrent peu de place aux stratégies galantes et sournoises des ducs de Valois. Plus à l'Est, les guerres opposant les Habsbourg aux Ottomans font rage, avec pour épice la Hongrie. Les Balkans font l'objet incessant de guerres limitées. Armées régulières et irrégulières, rebelles et insurgées, finirent par se retrouver devant le siège de Vienne en 1529, qui sonne le début de 150 ans de guerres. C'est un siècle et demi de conflits ininterrompus : « petite guerre » de Hongrie, sièges de Rhodes en 1522, de Szigetvar en 1566... La bataille de Vienne, premier apprentissage d'un conflit de grande dimension, en fut le paroxysme. Elle ne dura que deux jours, mais préfigura ce changement d'échelle absolu qui sera si cher à l'officier prussien Clausewitz : les troupes impériales des Habsbourg, unies à celle de la Bavière, de la Saxonnie, de la Franconie et de la Pologne ont amassé 84 000 hommes, face à 40 000 Tatars de Crimée, tandis que 370 canons pilonnent les 80 000 habitants de Vienne. La guerre dura encore seize ans. Louis XIV en profita pour attaquer les Habsbourg sur le front ouest, où le général Mellac mit à feu et à sang Heidelberg, Pforzheim, Mannheim, Baden-Baden, Spire... Louis XIV y expérimenta sa définition de la guerre totale : celle de la terre brûlée, celle d'une guerre de propagande, d'une guerre de l'information où la réputation du « général incendiaire » précède savamment l'arrivée des troupes ; une guerre où la population civile est le rempart moral et sociétal à abattre.

17. David S. Bacharach, « A Military Revolution Reconsidered: The Case of the Burgundian State Under the Valois Dukes », *Essays in Medieval Studies*, Vol. 15, 1998, pp. 9-17.

Il faut se souvenir de la mutation de la guerre au XVII^e siècle pour comprendre la naissance des guerres globales aux deux siècles suivants. L'Europe s'entre-déchire. La Guerre de Sept Ans de 1757 à 1763 est le creuset d'une première « guerre mondiale » s'étendant de l'Europe à l'Amérique du Nord et à l'Inde. Elle marque le début des conflits franco-britanniques en Amérique. Le nombre d'hommes engagés dans chacune de ces batailles augmente. C'est 100 000 hommes que le maréchal d'Estrées fait marcher sur Hanovre en juillet 1757. Le nombre de victimes progresse aussi avec les innovations techniques du XIX^e siècle. La guerre de 1870 entraîne la perte de 140 000 soldats, et plus de 600 000 civils¹⁸ ; mais tandis que la guerre change de visage et d'échelle, et se globalise, son art reste *indifférent* : il y a toujours les points de concentration des forces, l'usage raisonné de la mobilité et de la cavalerie, la préservation des degrés de liberté.

La stratégie reste le domaine réservé du commandement militaire. Elle fait face à la déformation hideuse de la guerre au XVIII^e siècle en redorant les blasons, en ajoutant de la couleur mais, comme l'écrivait le général André Beaufre, la connaissance de la stratégie « se transmettait de façon plus ou moins ésotérique à chaque génération par l'exemple que donnaient les chefs de renom, un peu comme les "tours de main" des maîtres des différents métiers. Comme la guerre évoluait lentement, cette façon de faire assez empirique donnait dans l'ensemble satisfaction, bien que la guerre fût infiniment plus complexe que l'architecture par l'exemple »¹⁹.

18. Lire à ce propos : Stéphane Audoin-Rouzeau, *1870. La France dans la guerre*, Paris, Éditions Armand Colin, 1989, p. 3

19. André Beaufre, « Vue d'ensemble de la stratégie », in : *Politique étrangère*, N° 5, 1962 : p. 417.

Et, à l'instar de l'artisan qui développe une « signature », les chefs d'armée qui se succèdent dans l'écriture de traités de commandement des forces offrent chacun des spécialisations différentes. À donnée technologique égale, et nous entendons ici par « technologie » toute articulation de systèmes techniques et comportementaux, un général pouvait offrir un aménagement des places fortes plus astucieux, une attaque par le flanc plus rapide, une utilisation plus versatile des cavaliers, souvent découverts au gré des infortunes de guerre. « Dans les périodes d'évolution, par contre, l'application des tours de main traditionnels s'avérait inefficace. La conduite des opérations mettait alors en évidence des énigmes apparemment insolubles »²⁰. Et à chacune de ces « ruptures » technologiques, un nouveau débat prend place dans la société civile, au fur et à mesure que les siècles changent les habits de la violence.

Ce dialogue continu entre la « société » et la « guerre » remet en cause l'idée d'une continuité par simple changement de moyens entre guerre et paix. La victoire renforce l'idéologie dominante, et cela qu'elle soit ou non fondée. La défaite est la seule qui soit réellement bénéfique à la stratégie, et qui puisse changer son ontologie. « La faillite posait publiquement le problème stratégique du moment à l'ensemble des élites et non plus simplement au Prince ou au Maréchal », affirme Beaufre. « À chacune de ces périodes, il en résultait un mouvement intellectuel relatif à la stratégie dont d'ailleurs le sens profond a toujours été conforme au génie de l'époque. La Renaissance a cherché dans Végèce et dans les historiens anciens les secrets de la guerre nouvelle ; le XVIII^e siècle tirera de la raison pure le système de pensée que Napoléon appliquera si magistralement ; le XIX^e siècle encore étonné des

20. André Beaufre, *ibid.*.

succès de Napoléon croira y trouver la solution de ses problèmes mais bâtera, surtout avec Clausewitz, une grande théorie philosophico-sociale intermédiaire en Kant et Karl Marx, dont les interprétations romantiques n'ont pas été étrangères à la forme outrancière des guerres du XX^e siècle »²¹.

Et Clausewitz vint...

Il existe deux niveaux de lecture de cette synthèse magistrale du général Beaufre. Au premier, on ne peut être que séduit par ce dialogue parfait entre la société et sa manière de s'interrompre, de se mettre à l'arrêt et se redéfinir. Au second niveau de lecture : quelque chose ne va pas. On réalise que si cette dialectique est juste depuis le V^e jusqu'au XIX^e siècles, la nature de son interruption n'a pas grand chose à voir avec un changement ontologique supposé dans l'œuvre de Clausewitz. Qu'a apporté Clausewitz ? Le romantisme, indéniablement, mais la subordination de la guerre à la politique, ou leur façonnage mutuel n'est pas un fait nouveau du XIX^e siècle. Ce n'est pas non plus un fait nouveau pour Thucydide, ni pour Végèce. L'œuvre de Clausewitz est effectivement une *théorisation* de l'art de la guerre, ou, à défaut, un résumé de ses théorisations précédentes²² ; mais c'est sans doute le hasard, cette mort par le choléra, qui incita son épouse à publier son œuvre inachevée à titre posthume qui apporte un changement

21. A. Beaufre, *op. cit.*, 417-418.

22. Clausewitz n'avait pas le projet de son vivant de publier son œuvre, dont le statut est souvent proche de la réflexion personnelle, parfois exprime des leçons opérationnelles à appliquer dans un temps ultérieur ; car Clausewitz était avant tout un soldat qui a connu la captivité en France pendant la campagne de 1806, et dont l'écriture était fortement motivée par son aversion pour la France.

de nature profond dans les traités de stratégie. Ce changement est assez simple : le *De la Guerre* est un ensemble de réflexions « sur la stratégie », libérées de la contrainte de carrière, d'artisanat, de signature, et de noblesse. En quelque sorte, l'œuvre a échappé, partiellement, à l'autocensure²³ et au verrou institutionnel. Clausewitz aurait-il intégré dans ses réflexions la relation entre la guerre et la politique s'il avait publié de son vivant ?

Ce qui séduit dans Clausewitz est à peu près la même chose que ce qui séduisait chez Thucydide : le « Grand Dessein », ou pour les Anglo-Saxons, *The Grand Design*. Deux idées sont présentes et solidaires chez Clausewitz : celle du conflit vu comme destinée, et celle d'une supériorité de la conception sur l'exécution, déjà présente chez les classiques comme Sun Zi. La guerre absolue, les victoires écrasantes y sont présentées comme étourdissantes, plaçant de fait l'art du stratège au-delà des considérations communes. Comme l'écrit le général Beaufre : « Si l'on se reporte à la phrase de Napoléon reprenant une citation de Lloyd qui opposait “la partie divine” à la “combinaison des choses matérielles”, la stratégie serait alors “la partie divine” »²⁴. Clausewitz rétablit une vision déterminée du stratège, glorifiant à la fois le politique qui lui fixe ses buts, et l'exécutant qui s'y soumet. Il n'est pas étonnant, dès lors, que cette vision clausewitzienne vienne littéralement pourrir le xx^e siècle. L'Amérique, qui sait bien qu'elle s'est créée *contre* les présences coloniales françaises et britanniques, embrasse Clausewitz comme un ballon d'oxygène doctrinaire.

23. Sans pour cela échapper à toute forme de censure, puisque l'œuvre est retranscrite par son épouse, Marie Sophie Gräfin de Brühl à partir de novembre 1831, et ce jusqu'en 1834.

24. André Beaufre, « Vue d'ensemble de la stratégie », *Politique Etrangère*, N° 5, 1962, p. 420.

Car Clausewitz offre *l'obsession* de la victoire de l'ordre sur le désordre, du conflit violent dont la suprématie est assurée par un *design* supérieur. Une Amérique clausewitzienne peut réécrire son histoire : ranger des bataillons en ordre serré là où il y avait des milices prenant les armes contre la Couronne ; décrire des victoires militaires complètes là où l'épuisement, la famine, la violence d'une guerre civile sans merci auraient pu conduire à une capitulation mutuelle.

Chez Clausewitz, la guerre d'épuisement, la guerre de démoralisation, la guerre d'attrition deviennent « les Grandes Stratégies », donnant des lettres de noblesse politique à l'attaque morale et à la violence d'État²⁵. Clausewitz, qui associe une pensée libérale à une rigueur empruntée, offre également une vision dynamique de l'interaction entre politique et stratégie. Si l'une est le prolongement de l'autre par d'autres moyens, Clausewitz n'est pas pour autant attaché à la « Grande Histoire », ce qui fait de sa doctrine un corpus idéal pour une nation naissante : républicaine, absolutiste, pragmatique, et réaffirmant inlassablement qu'aucun mur ne saurait résister à une grande destinée. Il n'est donc pas étonnant que la vision clausewitzienne soit fondatrice du paradigme stratégique américain au XX^e siècle. « En terme de guerre, tout est incertain », écrit Clausewitz dans *De la guerre*, « et tout calcul doit être envisagé avec des grandeurs variables ». C'est à ce moment-là que commence un malentendu historique, une lecture biaisée qui transformera le XX^e siècle jusqu'à la fin de la guerre du Vietnam, voire la guerre du Golfe et son prolongement d'occupation de l'Irak.

25. Joseph L. Harsh, « Battle Sword and Rapier: Clausewitz, Jomini, and the American Civil War », *Military Affairs*, 38(4), Décembre 1974, pp. 133-138.

Ce malentendu vient du fait que Clausewitz réalise une transition parfaite entre une stratégie qui est avant tout une somme d'enseignements tactiques, et une stratégie qui aspire à être la discipline condescendante, qu'elle deviendra effectivement en 1914 : c'est-à-dire une discipline synoptique, qui prétend tout expliquer, et qui place la guerre absolue *rationnellement* au-dessus de la résolution politique. Ce n'est probablement pas ce qu'a voulu Clausewitz. Quand il évoque l'incertitude, la non-linéarité des problèmes posés par la guerre, il n'entend pas dire que les conflits et la stratégie peuvent faire l'objet d'une modélisation scientifique²⁶. Pourtant, c'est ce qui sera entendu par des armées qui souffrent terriblement des deux révolutions industrielles. La science et la technique sont victorieuses, et petit à petit, sournoisement, l'officier perd son statut par rapport à l'ingénieur. C'est une société du calcul, une société de l'ordonnancement et de la recherche opérationnelle.

Du coup, si Clausewitz avait simplement écrit que certaines situations étaient improbables, l'*establishment* y aurait immédiatement lu que « l'ingénierie stratégique » précédait, dans le temps, dans la noblesse, dans l'espace et dans la civilisation, l'ingénierie des machines, de la vapeur et de l'électricité. La stratégie militaire aura dès lors sa propre science, sa propre ingénierie, celle de la théorie des jeux, celle du calcul probabiliste de trajectoires et d'impact de projectiles puis, plus tard, en reprenant cette « guerre de démoralisation » clausewitzienne, ses modélisations de l'effet des frappes aériennes sur la démoralisation des populations civiles qui vaudront à

26. A.D. Beyerchen, « Clausewitz, Nonlinearity and the Unpredictability of War », *International Security*, 17:3, Winter, 1992/1993, pp. 59-90.

Theodore Schelling un poste de conseiller à la Maison Blanche, auprès de McNamara, suivi de la publication de *Stratégie du conflit*²⁷. Le « jeu à somme non nulle » s'invite dans la guerre, dans la crise des missiles de Cuba : l'escalade de l'engagement fait l'objet de calculs probabilistes, les bombardements deviennent des objets mathématiques, et la punition chirurgicale et psychologique fait une entrée magistrale dans la négociation des conflits.

LA GUERRE ABSOLUE, « PETITE MORT » DE LA PENSÉE STRATÉGIQUE ?

Il n'est pas étonnant que Clausewitz emporte un tel succès chez les *anciens* et *futurs* révolutionnaires. Il y fait un éloge sans concession de « la guerre que le peuple mène sur ses propres terres pour sa liberté et son indépendance », qu'il considère « la plus belle de toutes »²⁸. Dans la trinité clausewitzienne, celle de la haine, de la probabilité et de la politique, il n'y a pas de différence fondamentale entre la guerre décidée politiquement et celle issue d'un mouvement populaire spon-

27. Theodore. Schelling, *Stratégie du conflit*, Paris : PUF, 1986. Il faut noter également l'influence d'Antoine-Henri Jomini, notamment sur les doctrines opérationnelles, dans la naissance de « l'optimisme scientifique » des doctrines américaines de la guerre au xx^e siècle. Lire à ce propos : général Vincent Desportes, *Le piège Américain. Pourquoi les États-Unis peuvent perdre les guerres aujourd'hui*, Paris : Economica, 2011 et Major Gregory R. Ebner, « Scientific Optimism : Jomini and the US Army », *The U.S. Army Professional Writing Collection*, Combat Studies Institute, Command and General Staff College, juillet 2004.

28. Carl Von Clausewitz, *Historical and Political Writings*, édition et traduction de Peter Paret et Daniel Moran, Princeton, N.J. : Princeton University Press, 1992, p. 283.

tané, fût-il celui d'insurgés ou de révolutionnaires²⁹. Cette versatilité de *De la Guerre*, permet aux révolutionnaires communistes du début du XX^e siècle de se réclamer de Clausewitz, autant que les « insurgés » américains pour bâtir leur doctrine scientifique de la conduite des conflits. Tandis que Clausewitz refuse de qualifier ses constructions de « théories », il vient d'offrir aux deux camps qui se dessinent à l'aube du XX^e siècle un cadre doctrinaire où la guerre, les ambitions sociales et les buts politiques sont mutuellement aliénés. Et une fois la doctrine clausewitzienne « transformée » dans un nouveau corps idéologique, elle devient à ce point méconnaissable que l'on oublie qu'elle fut une source d'inspiration pour Alfred Mahan, Mao Zedong, Giap et le Che Guevara. Que l'on poursuive l'anéantissement de la bourgeoisie en tant que classe sociale, ou que l'on poursuive des buts matérialistes et libéraux, n'en déplaît aux belligérants des deux camps, Clausewitz apporte la même réponse. Cette même réponse est déformée dans un sens ou un autre, que ce soit pour les théoriciens naissants de la guerre subversive, ou les défenseurs des doctrines de Dietrich von Bülow. Le problème est que Clausewitz entend par « guerre populaire », non pas une guerre révolutionnaire, mais uniquement ce qui lui a été donné de voir, c'est-à-dire des répressions sans merci de soulèvements de peuples insurgés.

Au même titre que Clausewitz offre à l'armée du Nouveau Monde un corps doctrinaire lui permettant de se réconcilier avec son passé d'armée milicienne, il offre aux stratèges de la révolution la réconciliation entre le monde paysan et des buts politiques supra-ordinaux. Que l'on soit

29. Janeen Klinger, « The Social Science of Carl von Clausewitz », *Parameters*, Vol. 36, n° 1, 2006, pp. 79-89.

dans le cadre des révolutions démocratiques, ou celui des révolutions nationales, le corpus de Clausewitz offre au marxisme, puis à Mao Zedong – qui sera le premier à conceptualiser une politique militaire révolutionnaire complète –, la dialectique constitutive de la plupart des conflits du XX^e siècle.

De fait, avec Clausewitz, nous sommes loin de la simple distinction entre la « stratégie » opposée à la « tactique » par la nature « généralisable » de ses principes. L'enseignement des mouvements opérationnels appartient à une ontologie du « contingent », ancré dans les pratiques du siècle. Il y a chez Clausewitz le désir de se libérer de cette acception tactique de la stratégie. Prenons un exemple : le « principe » d'économie des forces, qui stipule qu'il faut concentrer ses forces sur des points décisifs, tout en se préservant une marge de manœuvre suffisante, à savoir une capacité d'action résiduelle, est considéré comme un principe stratégique : c'est-à-dire identique à travers le temps, et supposé aussi vrai pour Alexandre Le Grand, jetant ses 50 000 hommes sur le pourtour méditerranéen, que pour le général Petraeus, réinventant la guerre éclair en Irak. Le seul problème est que le changement d'échelle ne crée pas le changement de statut épistémologique. Ce n'est pas parce qu'un principe est abstrait qu'il acquiert automatiquement le statut *d'épistémé* au sens grec, c'est-à-dire celui d'une généralisation abstraite « modèle de modèle », de *paradigma*, modèle et matrice souche se répétant d'un univers symbolique, ou historique, à un autre.

À l'époque où Clausewitz rédige *De la guerre*, on ne parle pas des organisations au pluriel. Les problèmes de la manufacture sont traités par des spécialistes de l'industrie considérée, les problèmes de l'Église par des prêtres, et Adam Smith, qui décède lorsque Clausewitz est âgé de dix ans, vient juste d'effleurer le problème de la généralisation de principes économiques. Ce qui semble aujourd'hui évident, à savoir qu'une

organisation civile ou militaire, religieuse ou économique, appartienne à une « catégorie » qui s'appelle « les organisations », n'était pas encore apparu au XIX^e siècle. « La théorie des organisations » est un terme né dans la première moitié du XX^e siècle³⁰. Les pionniers de la théorie des organisations ont tendance à accorder des espoirs aveugles à une science qu'ils croient capable de comprendre les comportements humains, et d'en obtenir une maîtrise scientifique. Il s'en suit que, dans cette théorie naissante des organisations, les biais d'instrumentation sont fréquents. On attribue souvent un pouvoir explicatif trop grand à l'instrument de mesure, pour lequel chercheurs et commandants militaires ont une fascination sincère, au détriment d'une généralisation du savoir stratégique, qui ne progresse que faiblement. Ce qui explique sans doute que les premières théorisations de la stratégie ne tirent pas grand avantage des nouveaux instruments empiriques que l'on détient pour observer les comportements humains. La mesure scientifique de l'homme au travail va plutôt nourrir la discipline de la « psychologie industrielle », qui deviendra plus tard, celle du « comportement organisationnel ». Bien que la recherche scientifique soit une pratique établie depuis plusieurs siècles, l'idée même qu'elle puisse contribuer à une meilleure compréhension des comportements humains paraissait alors fort neuve, et peu appréciaient une telle nouveauté. Herbert Simon³¹ fut l'un des premiers pourfendeurs de cet

30. Cette section est redevable à l'article: Starbuck, W.H. et P. Baumard, « La semaison, la longue floraison et les rares fruits de la théorie de l'organisation », pp. 16-59 in : Rojot, J., Roussel, P. et Vandenberghe, C. (Eds), *Comportement Organisationnel, Vol. III : Théories des organisations, motivation au travail, engagement organisationnel*, Bruxelles : De Boeck., 2009.

31. H.A. Simon, « Modern organization theories », *Advanced*

ordre établi, en instaurant un concept de « théorie des organisations » qu'il imaginait comme une combinaison de gestion scientifique, d'ingénierie industrielle, de psychologie industrielle, de psychologie des petits groupes, de gestion des ressources humaines et de stratégie. Le terme lui-même indiquait un désir de produire des propositions abstraites et généralisables.

Avant le début du ^{xx}e siècle, on formait donc des « armées », des « écoles », des « églises » sans se soucier qu'elles appartiennent à des catégories différentes, et sans songer outre mesure à leur affubler un nom commun. Pendant les années 1920, quelques individus isolés commencèrent à penser que ces systèmes sociaux de taille moyenne pouvaient partager suffisamment de caractéristiques pour être regroupés sous un vocable unique. Ils adoptèrent le terme « organisation » pour cette catégorie commune.

La caractéristique la plus évidente de ces premiers écrits est leur dévotion à l'analyse des relations entre les chefs et leurs subordonnés³². Le plus vieux des conseils de pratique managériale tient probablement dans l'histoire sumérienne de l'arche et du Déluge. Elle explique comment les dirigeants doivent savoir tromper leurs subordonnés, et comment ils peuvent s'y prendre. Le constructeur de l'arche interroge ses dieux pour savoir comment persuader le peuple de l'aider à la construire : ils ne l'aideront pas s'il les informe que l'arche est destinée à le sauver pendant que la grande inondation noie le reste du peuple, y compris ceux qui l'ont aidé à construire

Management, 1950, 15(10): 2-4. ; H.A. Simon, « Comments on the theory of organizations », *American Political Science Review*, 1952, 46: 1130-1139. ; H.A. Simon, « A comparison of organization theories », *Review of Economic Studies*, 1952, 20 : 40-48.

32. Rindova et Starbuck, 1997

l'arche. Les dieux lui confient alors comment le constructeur peut dire la vérité littérale, mais d'une façon qui puisse tromper ses travailleurs.

Les textes anciens décrivent ainsi les relations difficiles et anxieuses entre gouvernants et gouvernés, pleines d'ambivalence et de défiance. Les supérieurs n'ont aucune confiance dans leurs subordonnés ; cependant, ils dépendent entièrement les uns des autres. Leurs préoccupations étaient assez limpides : (a) savoir si ceux qui gouvernent devaient parler franchement à ceux qui sont gouvernés, (b) comment le peuple pouvait être manipulé, ou inversement, (c) à quel niveau devait se situer le respect du chef, et vice versa celui des travailleurs, (d) si les différences de statut entre les deux étaient justifiées, et finalement, (e) quand pouvait-on avoir confiance dans la bonne conduite des dirigeants. Toutes les stratégies permettant de manipuler le peuple avaient bien sûr leurs avantages et leurs inconvénients, tout autant que les stratégies visant à devenir un subordonné astucieux. Les peuples anciens reconnaissaient cette double-contrainte, et son inhérente complexité.

Non seulement les « organisations » n'existaient pas en tant que concept, mais de plus, la *subordination* implicite de toute description du réel à une catégorie existante n'était pas débattue. Jusqu'au XIX^e siècle, c'est un *état de fait* de nos sociétés. On peut cependant ignorer l'existence des quasars, sans pour autant ignorer celle de l'atome. Le XIX^e siècle vit une révolution technologique pour laquelle il n'existe pas de théorie générale. Et c'est pour cela que Clausewitz fait l'objet d'une telle adoration, encore à ce jour ; car le caractère « inachevé » de ses écrits, et leur publication posthume, ont un effet inattendu : la fin de l'étude de la stratégie comme un art « d'exécution » d'un stratège obéissant à son chef. Clausewitz propose une généralisation abstraite de la stratégie qui

situe son unité d'analyse au même niveau que celui de la politique, effectuant ainsi dans le champ militaire, la même révolution qu'a effectué, un siècle et demi plus tard, Herbert Simon dans le domaine de la théorie des organisations.

Changement de paradigme

En posant l'idée que *politique* et *guerre* procèdent de la même ontologie, étant l'une et l'autre le prolongement logique de la précédente, Clausewitz ouvre aussi la voie de la « guerre absolue », celle que l'on peut utiliser, non pas pour gagner une bataille, mais pour redéfinir l'ontologie de toutes choses, par la destruction et l'anéantissement, si telle doit en être la finalité : « Si la politique est grandiose et puissante, la guerre le sera aussi, et pourra même atteindre des sommets où elle prend sa forme absolue », écrit Clausewitz³³. Il ne s'agit pas ici, d'une façon triviale, de placer la guerre et la politique *sur un même plan*, ce qui a déjà été fait, notamment par Thucydide, mais bien d'imposer leur interchangeabilité comme un principe de définition de la domination politique. Clausewitz offre un continuum là où il y avait avant des espaces séparés et des dimensions différentes. Il n'y a plus d'un côté le temps de la guerre, et de l'autre celui de la politique et de la diplomatie, mais un seul univers stratégique où guerre, annihilation, politique, persuasion appartiennent toutes à une même et seule dimension. Ceci n'échappera pas à Lénine en 1915, pas moins, bien plus tard, à Giap qui prépare les soulèvements d'Indochine : il ne faut pas envisager la destruction de l'adversaire comme une *alternative*, mais bien comme un *aboutissement*.

33. Clausewitz, *De la guerre*, chapitre VIII, 6, p. 704.

En faisant appartenir la destruction totale à la même dimension que celle de la politique, Clausewitz efface toute dimension sacrificielle à la violence. Ce qui n'est pas perçu dans le mythe clausewitzien est que cette « trinité » qui est censée faire osciller chance, raison et passion n'a pas de fin. Les sociétés ont toujours réservé une place particulière à la violence : après son expression, un rituel de renonciation collective fait suite, soit par la canalisation sur une victime sacrificielle, soit par des formes plus rentrées de renoncement³⁴. La perspective clausewitzienne est aveuglante pour le combattant, car elle le place sur un continuum stratégique où son action ne peut être que cohérente et légitime : s'il répond à la destruction par une destruction plus totale, il ne fait qu'avancer sur la ligne ontologique qui fusionne guerre et politique. Deux camps adverses adoptant simultanément une logique de la guerre clausewitzienne deviendraient immédiatement des jumeaux mimétiques, et la « trinité » de la passion, de la raison et de la chance, deviendrait rapidement une dualité de la destruction³⁵.

Clausewitz fut très impressionné par la défaite de Napoléon sur la Berezina. En ces trois jours, du 26 au 29 novembre 1812, la Grande Armée dont il ne reste plus que 40 000 hommes, essaie de battre retraite en franchissant le fleuve. Clausewitz, ne parlant pas russe, est relégué à un poste d'observation. La violence de cette défaite est décisive sur la formation de sa théorie de la guerre³⁶. En articulant directe-

34. René Girard, *Mensonge romantique et vérité romanesque*, Paris, Hachette, coll. « Littératures », 1999, [1961].

35. René Girard, *Achever Clausewitz*. Entretiens avec Benoît Chantre, Paris : Éditions Carnets Nord, 2007.

36. J.E. King, « On Clausewitz : Master Theorist of War », *Naval War College Review*, 1977, p. 3-36

ment la dimension politique et la guerre sur un même plan, il ouvre la voie à une nouvelle logique dominante, celle de l'interchangeabilité immédiate entre la soumission ou la destruction : un choix pathologique dont on ne mesure toujours pas, aujourd'hui, le caractère structurel au XX^e siècle. Il manque cependant à Clausewitz un élément essentiel dans sa théorisation de la guerre : il n'y a pas encore de « destruction absolue » envisageable au XIX^e siècle. L'unité de pensée et d'analyse du stratège, depuis la fondation de la stratégie, est la bataille. Que celles-ci fassent 75 000 morts dans la guerre de Vendée de mai à juin 1815, ou 42 000 dans les trois jours que dura la bataille de Borissov sur la Bérézina, il y a toujours un « ici et maintenant » de la guerre ; toujours une unité de temps, de lieu, d'action qui rend possible l'économie des forces, permet le raisonnement dans un univers connu et limité, où les troupes sont figées par la peur, mais où les esprits, loin du sang et des larmes, peuvent continuer à envisager la bataille d'après.

La « guerre absolue » introduite par Clausewitz n'est pas seulement une nouvelle unité d'analyse. Elle propose une nouvelle téléologie à la guerre. Il n'y a plus des buts de guerre, mais « un » but de guerre ; celui de faire atteindre ses buts à la politique, quelqu'en soit le degré d'engagement nécessaire. Cette guerre pure, sans friction, n'est qu'un état abstrait pour Clausewitz, une sorte d'hypothèse que l'on pose sur une table pour en mesurer la faisabilité. Cette hypothèse sera également énoncée, de manière beaucoup plus concrète, par H.G. Wells dans *The World Set Free*, le roman qu'il publia en 1914, cette « libération du monde » qu'il décrit en ces termes : « Le problème qui occupait déjà des scientifiques comme Ramsay, Rutherford et Soddy en ce début de XX^e siècle, celui d'induire de l'énergie de la radioactivité des éléments les plus lourds de l'atome, et ainsi d'en récupérer l'énergie interne, vient d'être

résolu avec induction, intuition, et de la chance... »³⁷. Dix-huit ans avant la découverte du neutron, Wells anticipe non seulement la bombe atomique, mais également la réaction en chaîne en tant que phénomène physique et phénomène guerrier. Il conclut son ouvrage par la conséquence qui lui semble être la plus naturelle : l'inévitable recours à un gouvernement unique, mondial, ayant finalement eu raison de la guerre par l'absolutisme inconcevable de la menace. Déjà en 1895 Robert Cromie envisage la possibilité d'une guerre civile atomique, dans un roman de science-fiction, qui vingt ans avant celui de Wells, invente non seulement l'arme nucléaire, mais aussi sa plus effrayante utilisation, celle du terrorisme³⁸.

L'avènement de la dissuasion nucléaire posera d'emblée l'impératif de la pérennité, celui de la ressource critique et de sa détention³⁹. Dès lors, l'acception du mot « stratégique » revêtira une dimension de destinée, de survivance et de dominance, qui ne manquera pas d'influencer ses premières théorisations économiques. Ce n'est pas la première fois qu'une technologie amène un facteur de disproportion sur un champ de bataille : le feu grégeois, la poudre, les archers d'Azincourt (les *long bows* anglais), les chars peuvent être cités comme des précédents. Autant par leur apparition que par leur effet sur les règles de la guerre. Mais ici, le changement n'est pas seulement une évolution dans la manière de faire la guerre. L'ère de la dissuasion nucléaire rappelle l'effet qu'eut le *Command of the Air* du général Giulio Douhet, publié aux États-Unis

37. H.G. Wells, *Set the World Free*, London : McMillan, 1914, p. 30.

38. R. Cromie, *The Crack of Doom*, Belfast : Digby, Long & Co, 1895.

39. H.H. Couteau-Bégarie, « La recherche stratégique en France », *AFRI*, Vol (1), 2000, p. 787-804.

en 1921, sur les doctrines stratégiques au début du XX^e siècle. Douhet associait l'impact d'une punition massive venue des airs à un étourdissement immédiat de l'ennemi⁴⁰. C'est avec une telle disposition que furent conduits les premiers essais nucléaires militaires par l'armée américaine le 16 juillet 1945. Leur nom de code ? *Trinity*, comme la trinité clausewitzienne, peut-être encore plus inquiétante que le bouclier de la Trinité chrétienne, car chez Clausewitz ne s'oppose et ne s'entre-nourrissent que haine, probabilité et politique.

C'est encore dans l'enfermement de la doctrine Douhet que fut prise la décision de bombarder Hiroshima et Nagasaki. Mais c'est uniquement une fois l'événement passé, une fois les bilans photographiques aériens reçus, les débriefings de missions épiluchés, que le monde réalisa en quoi la pensée stratégique contemporaine allait être fondamentalement renouvelée.

Comment ne pas considérer comme prémonitoire cette analyse d'André Beaufre en 1966 : « J'ai le sentiment », écrit-il, que « ... la guerre moderne devient un phénomène absurde, hors de proportion avec la plupart des enjeux politiques justifiant un conflit ». « J'ai le sentiment que cette évolution », poursuit-il, « nous amènera, peut-être vers la fin du siècle, à une formule de sécurité internationale sous le contrôle de l'ONU, et qu'à ce moment les risques de grandes guerres seront pratiquement éliminés »⁴¹, pour regretter à la fin de l'article que la guerre soit devenue une maladie sociale dans laquelle l'arme nucléaire « semble jouer le rôle d'un antibio-

40. Giulio Douhet, *La Guerre de l'air*. Préface du général Tulasne, Evreux, imprimerie Henri Devé, 1932.

41. André Beaufre, « Dissuasion nucléaire et industrialisation », In : *Tiers-Monde. Désarmement et développement*, 1966, 7(28), pp. 741-750.

tique puissant mais de portée limitée et de maniement dangereux ».

C'est la fin des subtilités, la fin des traités de tactique et de stratégie, et le début de l'adoration mythique et mystificatrice du passé. Sans doute, comme l'aimait à penser Watzlawick dans la *Réalité de la réalité*⁴², quand la menace entre dans l'échelle de la déraison, elle devient paralysante et abrutissante. Car nul n'a besoin dès lors d'être plus habile que ses contemporains, plus fin, plus doué de *métis*⁴³. Lorsque la bombe tombe sur Hiroshima, elle anéantit brutalement vingt-six siècles de pensée stratégique.

Théorie « ombrelle » de l'après-guerre

Les thèmes de la sélection et de la survie darwinienne entrent alors dans la discipline stratégique. Le recours à la bombe atomique ne fige pas la réflexion sur la stratégie, mais il la transforme profondément. Il exerce une inversion immédiate d'une domination fondée sur *l'exercice* du pouvoir, vers une domination exercée par la *dissuasion*, la *coercition* et la menace, cette dernière étant le plus souvent démonstrative. Le monde est forcé de rentrer dans la modernité, dans la quête du « bien » et, en quelque sorte, dans l'abandon du « vrai ». On sous-évalue sans doute les effets que le traumatisme des événements d'Hiroshima et de Nagasaki ont eu sur l'évolution de toutes les sciences sociales en magnifiant la pérennité comme une exigence absolue.

42. Paul Watzlawick, *How Real Is Real ? Confusion, désinformation, communication*, New York: Vintage books, 1977.

43. Marcel Détienné et Jean-Pierre Vernant, *Les Ruses de l'intelligence: la « métis » des Grecs*, Nouvelle bibliothèque scientifique, Paris : Flammarion, 1974.

Les sciences économiques n'étaient pas, au lendemain de la guerre, une discipline qui affichait d'autres buts que ceux des équilibres généraux, de la relance et de la croissance. Les sciences administratives, nées dans l'entre-deux guerres, avaient comme agenda ceux du « bon commandement », de la définition d'une direction commune, de la mesure scientifique du travail, et des théories naissantes de la motivation. La survie de l'entreprise y était considérée comme acquise, et peu de travaux s'intéressaient aux formidables transformations qu'avaient vécu les organisations depuis la première révolution industrielle. Même la crise de 1929 ne provoqua pas une vague importante de travaux sur la question de la pérennité des entreprises. La leçon semble avoir été comprise comme une mauvaise organisation du partage entre l'autorité et la propriété, entre le gestionnaire et le capital. Les traités de l'entre deux guerres s'intéressaient à l'entreprise comme un « nœud de contrats » mais ne posaient pas fondamentalement le problème de sa survie.

C'était un monde qui faisait jusqu'alors preuve d'une assurance inébranlable, qui avait « surmonté ses angoisses quant à la destinée de l'homme moderne » au lendemain de la Grande Guerre⁴⁴. La bombe atomique change tout. L'apprentissage n'est plus consacré au simple établissement d'équilibres généraux, ou à l'amélioration de règles administratives : c'est de *survie* dont il devient question. Et si les entreprises, elles aussi, pouvaient être anéanties ? « L'apprentissage » devenait un enjeu stratégique, et non pas uniquement un ensemble de routines de révision des bonnes pratiques d'une organisation, que nous font alors découvrir March et

44. E. Gentile, *L'apocalypse de la modernité. La Grande Guerre et l'homme nouveau*, Paris : Aubier, 2008.

Simon. Armen Alchian, influencé par les travaux qu'il a conduit pendant la guerre sur les courbes d'apprentissage dans l'US Air Force, publie *Incertitude, évolution et théorie économique*⁴⁵. Alchian introduit l'idée que la survie des entreprises repose sur leur comportement optimal vis-à-vis de la consommation de leurs ressources. Son argument central est que les entreprises ne peuvent survivre qu'en maintenant des profits et qu'elles doivent se comporter de façon « optimale » afin d'accroître leur probabilité de survie, ce qui n'est pas très éloigné du principe énoncé par Clausewitz : « toute guerre doit avant tout être comprise d'après la probabilité de son caractère et de ses traits dominants, tels qu'on peut les déduire des données et des circonstances politiques »⁴⁶. L'idée d'une prédétermination du destin de l'entreprise par le contrôle de ressources critiques va ainsi installer une acception du concept de « stratégique », que l'on retrouve en 1959 dans les travaux de Penrose⁴⁷, et en 1964 dans ceux de Winter⁴⁸. La question de la « pérennité », qui est liée au contrôle de ressources critiques, devient la logique « ombrelle » des nouvelles sciences de la stratégie. La stratégie d'entreprise, qui prend forme ensuite dans les écrits d'Andrews⁴⁹, d'Ansoff⁵⁰ et de leurs contempo-

45. A. Alchian, « Uncertainty, evolution, and economic theory », *Journal of Political Economy*, Vol. 57, 211-221, 1950.

46. Clausewitz, *De la guerre*, VIII, 6, p. 705.

47. E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, New York, John Wiley and Sons, 1959.

48. S.G. Winter, « Economic "natural Selection" and the Theory of the Firm », *Yale Economic Essays*, vol. 4, 1964, pp. 225-272.

49. Kenneth R. Andrews, *The concept of corporate strategy*, New York: Dow-Jones-Irwin, 1971

50. H. Igor Ansoff. *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York: McGraw-Hill, 1965.

rains, oppose dans cette logique la détention de capacités à des requêtes de leur environnement. L'idée est dès lors installée que ce qui est « stratégique » se définit par ce qui menace ou sécurise la pérennité d'un système social, qu'il soit nation ou organisation économique. Le champ de la stratégie va se structurer autour de cette acception fondatrice.⁵¹

Tandis que les travaux d'Alchian donnent naissance à une école déterministe, celle de l'écologie des populations, ceux de Penrose et Winter, Pfeffer et Salancik⁵² ouvrent la voie d'une théorie de l'entreprise fondée sur les ressources, qui ponctue le XX^e siècle sous différentes expressions : écoles dites de « logique dominante » de Bettis et Prahalad⁵³, théorie de « l'avantage concurrentiel » de Porter, théorie de « position pivot » de D'Aveni, etc. Elles renvoient toutes à une conception du « stratégique » qui place l'idée d'accumulation de ressources comme déterminante de son succès. Cette perspective déterministe est à son paroxysme dans la « théorie de la contingence » de l'école d'Aston, menée par Derek Pugh, dont l'assertion essentielle est que le devenir stratégique d'une organisation peut être prédit, et est donc contingent, à ses caractéristiques organisationnelles (taille, effets de seuil, etc.). Bien que cette idée ait vite été considérée comme indiscutable dans le monde de l'entreprise, elle fut mise en échec par W.H.

51. W. H. Starbuck, M. L. Barnett et P. Baumard « Payoffs and pitfalls of strategic learning » *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2008, 66(1) : pp. 7-21.

52. Pfeffer, J. and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper and Row, 1978.

53. R.A. Bettis RA et C.K. Prahalad, « The dominant logic : retrospective and extension ». *Strategic Management Journal*, 1995, 16 : pp. 5-14.

Starbuck en 1981 lorsqu'il démontra, en reprenant une à une les données du groupe d'Aston, que l'on ne peut pas déterminer la pérennité d'une firme à partir des contingences de ses caractéristiques⁵⁴. Mais malgré cet échec, cette idée que le destin stratégique d'une organisation est déterminé et prévisible ne sera que rarement remise en cause. William Starbuck, en prouvant l'absence de fiabilité statistique des travaux de l'équipe d'Aston, venait d'enterrer définitivement le concept de « taille critique », mais quelle entreprise, même aujourd'hui, ne croit pas qu'il existe des « seuils » à partir desquels elle est soit en danger, ou garantie de son succès ?

LES STRATAGÈMES ET LES TACTICIENS

Comment sommes-nous passés d'une stratégie conçue comme un « art de la guerre » à une stratégie conçue comme une vision déterministe de la pérennité, puis, au début du XXI^e siècle, à une impasse stratégique brutale ? Il faut sans doute aller chercher les réponses du côté de la *praxis*, de la contraction du temps, et de la récompense obtenue à l'ajustement permanent et tactique.

Au début de XX^e siècle, la « trinité » clausewitzienne est très largement déséquilibrée à la faveur de la *raison* : généraux, industriels et dirigeants, comme par exemple Frederik Taylor, s'inscrivent dans une logique dominante qui est celle de la mesure scientifique des phénomènes sociaux, de la perfor-

54. W.H. Starbuck, « A trip to view the elephants and rattlesnakes in the garden of Aston », pp. 167-198 in: A. H. Van de Ven et W. F. Joyce (eds.), *Perspectives on Organization Design and Behavior* ; Wiley-Interscience, 1981.

mance au travail, des opérations maritimes, etc. « L'optimisme scientifique » connaît une progression virale, comme en témoignent ces photographies en couleurs prises par les envoyés d'Albert Kahn aux quatre coins du monde en 1921. Le thème de la transformation industrielle et technique y est central. Une modernité gagnée par une science dont ces photographies sont la preuve, côtoie une iconographie et des mises en scène pittoresques et stéréotypées. On peut émettre l'hypothèse qu'au-delà de l'état traumatique dans lequel se trouvent les populations au lendemain de la Grande Guerre, les révolutions techniques ont joué un rôle essentiel dans le maintien d'une certaine introversion des grandes puissances. La « révolution organisationnelle » proprement dite, c'est-à-dire la naissance de l'entreprise moderne, de sa coordination efficace, et de sa capacité à s'étendre sur plusieurs continents, constitue le vecteur stratégique déterminant de cette période.

Adolf Berle et Gardiner Means sont peut-être les premiers à comprendre en 1932 que les entreprises sont désormais capables d'entrer en compétition avec les États, et que l'ère de leur domination sociétale vient de débiter⁵⁵. Encore plus prémonitoire que l'œuvre de H.G. Wells ou Cromie, Berle et Means annoncent non seulement le conflit entre nations et corporations, mais également la puissance du lien contractuel individualisant qui relie le salarié à la grande entreprise. George Orwell, dans *Un peu d'air frais* nous fait vivre cette rupture entre un XIX^e siècle inertiel, englué dans un univers symbolique perçu comme immuable, et un XX^e siècle, après 1914, où la *middle class* découvre qu'elle n'existe plus, que son monde rural n'est plus, dont il fait dire à son héros

55. A.A. Berle et G.C. Means, *The Modern Corporation and Private Property*, New York: McMillan, 1932.

burlesque : « Ce n'est pas la guerre qui importe, c'est l'après-guerre. Le monde qui se prépare est un monde de haine et de slogans ».

William Foot Whyte, en 1956, résume avec le titre de son ouvrage la marque même du XX^e siècle : *The Organization Man*⁵⁶, un siècle où l'homme est réduit socialement à sa fonction organisationnelle, se définit par elle, choisit ses amis à sa périphérie, et s'y reproduit. Le stratégique est vite remplacé par le contingentement tactique, et le nouvel eldorado de la théorisation s'appelle « ressources humaines ». Ici brille le tactique : domaine de l'esquive, de la fuite, du détournement somatique du réel. Alfred Chandler décrit la naissance de la grande firme *multi-divisionnelle*, et y voit la « main visible » du manager ; mais lui aussi a fait acte d'allégeance, lui aussi met de côté toute question épistémique, lui aussi a arrêté de définir. Il n'est plus question de se demander si l'organisation « canonique » qui est celle de « toutes les organisations » est bien celle qui est le plus bénéfique au genre humain. Il s'agit juste d'expliquer que les « corporations » sont plus efficaces quand elles intègrent une division efficace et globale des tâches. Le monde universitaire nord-américain connaît une croissance économique fulgurante. De très efficaces incitations fiscales aident tout propriétaire terrien à réaliser de substantielles économies s'il investit ses fonds dans la création d'universités proférant les nouveaux savoirs économiques. Le nombre de diplômés passe de 43 000 obtenant leur *bachelor of arts* en gestion en 1956, à plus de 233 000 en 1998⁵⁷, et près d'un million en 2011. Le marché des manuels de gestion,

56. W.F. Whyte, *The Organization Man*, New York: Doubleday, 1956.

57. W.H. Starbuck, *op. cit.* p. 441.

que les Grecs auraient sans doute comparé à des *Taktikon* pour hoplites désœuvrés, explose au XX^e siècle. Les « modes managériales » remplacent le plus souvent toute forme de pensée stratégique⁵⁸. Que devient alors « la stratégie » ? Elle est réduite à ses enseignements tactiques : le positionnement, la mesure de l'impact, la part de marché.

Dans cette *praxis* qui se généralise au XX^e siècle, on retrouve la dissociation permanente entre une pensée centralisée, qui maîtrise la stratégie, et des exécutants qui en appliquent les enseignements tactiques. La stratégie elle-même en tant que discipline est transformée en une boîte à outils où se côtoient des matrices, des diagrammes, des formules toutes prêtes dont on apprend par cœur l'axe des abscisses et des ordonnées. Tout semble indiquer que la stratégie clausewitzienne a désormais rejoint le pré carré du politique, tandis que « l'art » de la stratégie ait été morcelé en un ensemble de sous-disciplines techniques où les « buts de guerre » ont soudainement disparu. La prolifération des spécialités, dans un champ qui fut longtemps dominé par des visions positivistes et déterministes de la performance crée un sentiment de malaise partagé entre chercheurs et praticiens⁵⁹. Economistes et sociologues ont tour à tour épuisé les manchettes de leurs instrumentations respectives pour essayer de mettre un point final à la dispute entre une stratégie conçue comme l'atteinte rationnelle d'un plan, et celle conçue comme l'arran-

58. Lire à ce propos : E. Abrahamson et M. Eisenman, « Why management scholars must intervene strategically in the management knowledge market », *Human Relations*, 54(1) : 2001, pp. 67-75.

59. Cette section est redevable à : P. Baumard & W.H. Starbuck, « Est-il réaliste d'étudier les mouvements stratégiques d'une firme? », in : F. Le Roy (Ed.), *La concurrence : entre affrontement et connivence*, Paris : Vuibert, 2002.

gement incrémental d'un environnement pertinent⁶⁰. Au début des années 1990 s'opère une sorte de « chute du mur de Berlin » théorique : Mintzberg publie un ouvrage consacré au déclin de la stratégie d'entreprise. Les entreprises se décentralisent et standardisent leurs processus, devenus mondiaux. Edward T. Hall passe au rang des artefacts amusants pour musée d'entreprise, avec ses schématisations culturelles, ses distances interpersonnelles plus grandes en Allemagne, plus courtes en Espagne... La Chine vient de lancer son programme « Ouverture I », au lendemain des événements de la place Tiananmen, mais peu importe : l'excitation est grande, au diable les plans.

Côté militaire, *l'agilité* est le thème dominant depuis le milieu des années 1990, à l'époque où le Programme de recherche sur le commandement et le contrôle (CCRP) du Pentagone publie *Command Arrangements for Peace Operations*⁶¹. Le « *No man is an Island* » de John Donne⁶² ne provoque plus un sourire amusé des adeptes de la série télévisuelle

60. F. Dobbin et J.A.C. Baum, « Economics meets sociology in strategic management », in : Joel A.C. Baum et Frank Dobbin (ed.) *Economics Meets Sociology in Strategic Management*, Emerald, (17), 2000, pp. 1-26.

61. D.S. Alberts et R.E. Hayes, *Command arrangements for peace operations*. Washington, DC: National Defense University, 1995.

62. « No man is an island entire of itself; every man is an island of the continent, a part of the main ; if a clod be washed away by the sea, Europe is the less, as well as if a promontory were, as well as if a manor of thy friends or of thine own were ; any man's death diminishes me, because I am involved in mankind ; and therefore never send to know for whom the bell tolls; it tolls for thee. » John Donne (1572-1631), cité par Atkinson, S.R. & J. Moffat, *The Agile Organization : From informal networks to complex effects and agility*, Washington : DoD CCRP Publications, 2005.

britannique *Yes Prime Minister*, mais devient un mot d'ordre à prendre à la lettre. Mais nul ne se rend compte que la chute du Mur a déjà tout changé.

Ce tumulte théorique de fin de guerre froide interroge les chercheurs sur la validité d'une « dépendance à ressource », qui fut le thème central des fondateurs de la stratégie d'entreprise comme Pfeffer et Salancik. Des chercheurs, comme D'Aveni et Gunther, croient voir dans la fin des avantages durables fondés sur les ressources l'émergence d'une *praxis* fondée sur la vélocité, la manœuvre et l'interaction dynamique. La fin des années 1990 voit ainsi émerger une discipline plus tournée vers l'interaction, vers une sociologie empirique de l'action stratégique⁶³. Cette école de l'interaction dynamique – car il faut désormais parler d'une « école » – remet en scène un acteur « volontaire » au cœur des manœuvres stratégiques. Cela n'est pas sans rappeler les débuts hésitants de la stratégie, quand on décrivait des stratèges bâtissant de grandes manœuvres à l'exécution huilée. Mais ici, le message est différent : les mouvements concurrentiels rendent incessamment *inutiles* les plans qu'elles bâtissent.

La contraction du temps

Les outils ont un pouvoir déformant sur la réalité. Ils en changent d'abord la perception, puis la réalité finit par s'adapter à l'outil. Non seulement les hommes adaptent très rapidement leur comportement aux critères sur lesquels ils se pensent jugés, ils ajustent aussi le niveau de leurs attentes à l'horizon du possible. Si cette école de la « manœuvre immédiate » rencontre un tel succès, c'est parce qu'elle évite au

63. Déry, 2001 : 24.

chercheur comme au praticien d'affronter l'épineux problème de la *nature* des systèmes économiques qui sont en compétition. Les modèles canoniques de la stratégie, et de la compétition fondée sur les ressources ont été conçus dans un contexte de faible hétérogénéité et de faible variance des formes organisationnelles. En d'autres termes, « l'entreprise » dont parle Michael Porter « possède » évidemment des usines et des lignes de produits. Elle est « évidemment » présente de façon cohérente sur des maillons clés de la chaîne de valeur qui fonde son avantage concurrentiel. Ce qui est collectivement découvert, c'est que l'entreprise dominante n'est pas forcément celle qui possède le plus d'usines, le plus grand réseau de distribution, la meilleure maintenance. Comme le souligne Bettis⁶⁴ dans une analyse rétrospective de son propre travail sur la compétition : « la cage de fer se vide, et la logique dominante ne domine plus ». Ceux qui gagnent sont ceux qui négocient le plus rapidement des accords commerciaux, montent au pied levé un accord de sous-traitance en Pologne, le déplace huit mois plus tard en Tchécoslovaquie. C'est une économie rapide et contractuelle. C'est une économie physique, mais toutes ses caractéristiques ressemblent étrangement à un marché de titres. Du coup, le « système d'interaction » est remis à l'honneur, comme objet de convoitise, de lien durable avec le consommateur, mais aussi par le truchement de manœuvres concurrentielles, comme objet de contrôle. Face à un environnement technologique, social et économique extrêmement volatile, n'est-il pas plus sage de « verrouiller » les dynamiques d'interaction concurrentielle plutôt que de parier sur le très long terme le caractère durablement défendable d'une ressource ?

64. Bettis, 2000 : 171.

Car, au-delà même de la crise de la pensée stratégique qui se révèle peu à peu, la question du temps stratégique devient prédominante. Et dans un capitalisme de la vitesse, la plupart des dirigeants découvrent la nature des mouvements qu'ils ont réalisés une fois que ceux-ci sont réellement achevés. Ceci tient au fait que les organisations contemporaines sont, *par nature*, des « génératrices d'action »⁶⁵. Les organisations aspirent à réitérer leurs succès passés, et se jettent dans l'action en puisant dans le répertoire de programmes d'action qu'elles ont en leur possession, quitte à « adapter » l'idéologie permettant de les soutenir.

Si les prévisions à long terme sont extrêmement difficiles dans un environnement stable à faible variance, elles deviennent impossibles quand la variance et le nombre de mouvements s'accroissent à grande vitesse. La plupart des responsables ont ainsi une vision très approximative de leur propre industrie. L'imprécision de ces perceptions s'accroît au niveau directorial : plus on monte dans l'organisation, plus les stratèges gèrent des organisations imaginaires avec des données imaginées⁶⁶. Le mouvement stratégique naît rarement de la plume du stratège, mais la plume du stratège réécrit souvent la cohérence de ces mouvements pour le bien de l'efficacité

65. Starbuck, 1983.

66. Starbuck, 1992. Pour autant, cela ne signifie pas que la planification des mouvements soit absente des processus stratégiques contemporains. Au contraire, plus une firme sera dans une situation d'imprévisibilité, plus elle aura tendance à « scénariser » son devenir. Ainsi, la formalisation de la stratégie aide les entreprises contemporaines à évoluer avec efficacité, non pas parce que leurs mouvements réels correspondent à leurs mouvements imaginés, mais parce qu'il est plus facile de mobiliser des idéologies pour justifier une action quand celles-ci s'inscrivent dans une scénarisation rationnelle.

organisationnelle. En somme, à la fin des années 1990, les entreprises sont déjà dépassées par le phénomène de globalisation qu'elles ont elles-mêmes produit. Et cela n'est en rien relié à la numérisation de l'économie, ou à la prolifération de l'échange de données informatisées dans le quotidien des entreprises. Cela vient du fait que les coûts de transport des biens, et les coûts manufacturiers en Chine, en Inde, dans certaines régions du pourtour méditerranéen sont devenus tellement bas, que plus aucune barrière à la mobilité ne peut être opposée à la circulation mondiale du commerce. Dans une telle organisation, seules deux stratégies assurent efficacement la pérennité : la *préemption*, c'est-à-dire aller plus vite que ses concurrents, ou la *domination*, c'est-à-dire imposer par la force, les armes, la coercition et la dissuasion une position de « marché ». Or, on le comprend aisément, ni la préemption, ni la domination ne peuvent réellement être qualifiées de stratégies ; ce sont plutôt des stratagèmes, du déplacement de troupes, de l'envoi d'hoplites ou de mercenaires, ou au mieux de l'intimidation et de la persuasion.

La globalisation n'est pas la résultante d'une grande conspiration naturelle du capitalisme. Le drame qui est en train de se tisser à la fin des années 1990, c'est que justement, il n'existe plus de grandes idéologies, de grandes conspirations, mais une économie globale à l'information imparfaite, incomplète et véloce ; une économie où la harangue, la meute, sont bien plus efficaces que les batailles rangées, les directions du plan et de la stratégie. Ceux dont les commerces sont à la limite de la légalité, ceux dont les transactions sont illégales, ceux qui font la grande criminalité organisée le comprennent très vite. Au jeu de la vitesse, de la tactique, de la préemption et de la coercition, les organisations criminelles ont un savoir plurimillénaire. Les meutes spontanées, ou du moins qui en prennent l'apparence, les perturbations d'assemblée générale,

les stratagèmes de discrédit du clan d'en face : elles connaissent, bien avant l'ère Meiji au Japon, bien avant Thucydide, bien avant que Frontin résume *Les stratagèmes*.

Dans cette société de la préemption, l'annonce d'un « plan stratégique », d'une vision, d'un projet, a perdu toute efficacité. Le processus de destruction créatrice, dans le jeu du renouvellement des comportements et des usages de la société, se crée désormais en amont de l'espace de marché. La guerre des cœurs, des esprits, de l'influence et de l'affluence ne se situe dans l'arène du marché, mais bien en amont, dans la création des attentes et la formation des croyances. La société Apple l'a bien compris, transformant chacune de ses annonces de nouveaux produits en une messe religieuse et globale, maintenant au secret l'ensemble de son organisation comme pour la préparation d'un débarquement cognitif. Ce qui prend de la valeur, ce n'est plus *l'acte de consommation*, c'est l'espace cognitif où se forment les idéologies du quotidien, cet espace qui fut celui de la presse et de l'édition pendant six siècles, puis celui du tube cathodique pendant un demi-siècle, et qui est désormais celui de l'interface homme-machine : l'écran plat, le réseau social, la page personnelle, les artefacts de l'existence numérique. La Guerre froide fut une grande somatisation du débat sur la société. La fin des années 1990 ouvre l'ère de la somatisation personnelle, du bobo de cœur partagé en meute, du *binge drinking* posté par des adolescentes sur leur page Facebook pour dire au monde : « Vendez-moi vite quelque chose, vous voyez bien que je suis idéologiquement hors limites ».

Cette *guerre sans stratégie*, cette prise de main globale de chiffonniers numériques, n'oppose plus des armées ou des grandes marques sereines sur Madison Avenue. Tandis que Coca Cola, Ford, General Motors se battent pour des contrées qui n'existent plus, une nouvelle économie hystérique compte

les clics, les visiteurs uniques, les pages vues, mesurent au millième de seconde la soumission volontaire au réseau social, recrute ses petits maçons qui, avec leurs dérisoires briques numériques, l'attendrissante photo de leur chien Choco, l'exposition flashante de leurs humeurs quotidiennes, vont rejoindre les rangs de cette nouvelle armée des ombres : armée abrutissante, armée volontaire et joyeuse, qui vend du rêve cliqué et du Groupon. Elle est loin, très loin, la grande polarisation de la Guerre froide. L'idée même d'alternative est écrasée. Chaque citoyen du monde est devenu une petite manufacture à publicité, dont il est le producteur du spectacle personnel, le stratégeste média, le propagandiste, et le client. Ni Dieu, ni maître, ni gauche, ni droite : chacun peut aller piocher un morceau d'idéologie ici ou là, peu importe.

Dans cette économie-là, une entreprise, un État, une organisation militaire, ne peuvent espérer plus de résultats parce qu'ils ont un plan, une vision ou une destinée à offrir. Dans un espace sans bloc idéologique, sans homogénéité d'opinion, une société du flux, du reflux, et du retournement continu, il y a très peu de chances que les prémisses prises en compte lors de la planification soient encore pertinentes lors de la mise en œuvre des manœuvres imaginées⁶⁷. Dès lors, comment sait-on que l'on possède une bonne stratégie, ou pas ? Ne devrait-on pas *s'abandonner* à l'idée d'Héraclite que tout change toujours plus vite ?

67. Bettis, 2000 : 172. Il n'existe à ce jour aucune preuve scientifique qu'une organisation ayant recours à une formalisation systématique de sa stratégie soit plus profitable qu'une organisation ne s'en souciant guère. En d'autres termes, les « sciences » de gestion, comme elles aiment à s'appeler, n'ont pas réussi, en un siècle de travaux, à établir la validité scientifique de leur propre existence.

L'ajustement permanent et tactique

Comme l'avouait le général Montgomery Meigs dans une réflexion sur la guerre contemporaine, l'absurde gagne contre le plan, l'incongruité défait toute modélisation. Les conflits deviennent asymétriques, non pas parce que l'on entre dans un rapport du faible au fort, mais parce que l'on entre dans une confrontation de la singularité contre le modèle⁶⁸. On découvre, ou on redécouvre, avec naïveté ou cynisme, que la glorification de la *préparation stratégique*, qui est au cœur de toutes les doctrines, depuis Sun Zi, Thucydide et Périclès, tient beaucoup plus du mythe que de la réalité.

Il ne faut pas mobiliser une science très « complexe » pour démontrer la totale incapacité de prédiction du modèle planificateur que l'on essaye d'appliquer au conflit bosniaque ou à celui de l'Afghanistan. Les premières études essayant d'établir de telles corrélations sont d'ailleurs d'une instrumentation assez simple⁶⁹. Elles concernent le monde des entreprises, dont l'atteinte des résultats est étroitement surveillée par les marchés. Des questionnaires sont envoyés aux organisations concernées pour leur demander si elles ont des buts stratégiques, si elles les consignent, et si elles surveillent l'atteinte de leurs buts. Les entreprises profitables répondent qu'elles ont effectivement des objectifs stratégiques, tandis que les entreprises en difficulté répondent généralement qu'elles

68. M.C. Meigs « Unorthodox Thoughts about Asymmetric Warfare », *Parameters*, Vol. 33, n° 2, 2003, pp. 4-18.

69. Cf. J.C. Dendrell, « Vicarious learning, under-sampling of failure, and the myths of management », *Organization Science* 2003, Vol. 14, pp. 227-243. et J.M. Mezas, W.H. Starbuck, « Studying the accuracy of managers' perceptions: a research odyssey », *British Journal of Management*, 2003, Vol. 14, pp. 3-17.

sont en train d'en chercher de nouveaux... Les recherches qui suivent de telles expérimentations passent ensuite à une phase « d'amélioration » de leurs méthodologies d'enquête, mais plus la méthodologie s'améliore, et plus la corrélation devient faible⁷⁰. Déjà en 1975, Grinyer et Norburn, avec un échantillon de taille plus restreinte, mais en recueillant une information dense sur l'ensemble des processus de formulation de la stratégie, montraient que les organisations profitables ont autant de propension à formaliser leur stratégie qu'à ne pas la formaliser.

D'autres études ont essayé d'étudier les liens entre les stratégies des entreprises et leur rentabilité. Dans la période pionnière de l'école du choix stratégique, nombre de ces études ont effectivement trouvé de fortes corrélations entre les entreprises possédant des directions formelles de la stratégie et leur position dominante ou leur bonne santé financière. Cela tenait simplement au fait que seules les entreprises extrêmement profitables pouvaient s'offrir un département de planification stratégique ! Et seules les entreprises extrêmement profitables avaient également le désir d'être auscultées par des chercheurs pour prouver combien leur appareillage stratégique, et non pas leur position de domination, expliquait leur incroyable performance. Cette absence de preuve amène deux types de réflexion.

Premièrement, la rentabilité des entreprises est reliée de manière insignifiante à l'accord des cadres dirigeants sur les objectifs de leur organisation. Si la formalisation des intentions a pour objectif de générer une unité de vision, cette dernière à l'évidence n'a aucune influence sur la profitabilité d'une firme. La formalité d'une intention n'est pas synonyme

70. Starbuck, 1992.

d'adhésion et d'engagement : « Cette incohérence illustre que le consensus peut être tout aussi bien bénéfique que dangereux, puisqu'il n'y a aucun moyen de montrer qu'obtenir un consensus est une bonne chose »⁷¹.

Deuxièmement, les entreprises rentables planifiaient aussi bien formellement qu'*informellement*, et le contraire est tout aussi vrai. Cela n'a rien d'étonnant dans la mesure où les plans centralisés déforment l'information, la rigidifient et font proliférer les chaînes de commandement excessivement hiérarchiques. Les entreprises les plus performantes étaient celles qui diversifiaient leurs sources d'information, plutôt que de dépendre de rapports formels⁷² et qui, dans une moindre mesure⁷³, privilégiaient les moyens de communication informels plutôt que les canaux de communication formels.

Au milieu des années 1990, Miller et Cardinal ont réalisé une méta-analyse de 35 recherches sur le lien entre performance et planification stratégique, dont 26 furent finalement retenues. Ils découvrirent que la façon dont est définie la planification, comme un « plan » ou comme un « processus », n'influence pas la performance des entreprises. Les résultats de Cardinal et Miller reflètent beaucoup plus leur instrumentation que la réalité. On y apprend simplement que les entreprises les plus profitables peuvent s'offrir des processus de

71. Starbuck, 1992 : 77.

72. Corrélation de 0,68.

73. Corrélation de 0,4. Les études qui ont choisi d'abandonner l'accès direct aux données primaires en interrogeant les dirigeants et en analysant les performances objectives des entreprises (d'après les comptes de résultat ou les valorisations financières) ne donnent pas des résultats plus encourageants, et souffrent de faiblesses méthodologiques. Lire à ce propos Baumard & Starbuck (2002).

planification plus élaborés⁷⁴. Comme le souligne Martinet, « nombre de recherches empiriques se sont efforcées de mesurer l'impact de la planification stratégique sur les performances économiques et financières des firmes, avec des résultats mitigés »⁷⁵. La méta-analyse de Miller et Cardinal n'échappe pas à cet état de fait, pas plus que celle de Schwenk et Schrader, en 1993, dont l'échantillon ne repose que sur 14 études de corrélation de performance de petites entreprises qui, malgré une méthodologie moins déformée, n'arrive pas à établir de liens déterminants. De telles découvertes sont diversement interprétées par les grands groupes. Pour Colin Marshall, alors président de British Airways, les plans stratégiques sont non seulement indispensables, mais témoignent de la robustesse de l'entreprise : « La mission de l'organisation est autre chose que des bonnes intentions et de belles idées. Elle représente le cadre général du métier de l'entreprise, les valeurs qui dirigent la compagnie, et la foi dans ce que l'entreprise a en elle et ce qu'elle peut accomplir »⁷⁶. D'autres dirigeants rejoignent plutôt la perspective exposée par Starbuck⁷⁷. Interrogé sur le même sujet, Lou Gerstner, l'ancien président d'IBM, répondait : « La dernière chose dont IBM a besoin est d'afficher une mission ». Ce que craignait Gerstner, c'est précisément ce qui est arrivé à la *National Cash Register Company*, et à sa propre entreprise par le passé : rigidifier sa vision du marché et être victime de sa propre idéologie. Et les entreprises sont pragmatiques : lorsqu'une fonction ne contribue pas à leur profitabilité, elles s'en séparent. Or, ce que découvre simul-

74. Miller et Cardinal (1994).

75. Martinet, 2001 : 181.

76. Grant, 1997 : 23.

77. Starbuck, 1992.

tanément la recherche en stratégie et les grands groupes dans les années 1990, c'est justement le caractère beaucoup plus rémunérateur de l'ajustement permanent et tactique.

La relativité de l'intention

Il est trop communément admis que les organisations ont des intentions profondes, des desseins stratégiques, et qu'elles s'acharnent à les poursuivre jusqu'à ce que l'écart entre la stratégie affichée et leurs actes soit proprement inconciliable⁷⁸. Si l'on associe la planification stratégique à l'analyse et à la rédaction de plans, ce n'est effectivement pas le fait de rédiger et formaliser une intention stratégique qui la rend plus pertinente. Sa formalisation permet sa communication, l'attribution des rôles, l'évaluation des ressources à mobiliser, mais elle n'est pas corrélée avec la qualité de la *pensée stratégique* de son auteur.

Cette absence de corrélation tient à la complexité qu'engendrent les processus de formalisation et à la rigidité qu'ils introduisent dans la conduite de l'action stratégique. La soumission au plan établi a plusieurs conséquences : d'une part, elle accroît l'efficacité à court terme et facilite la coordination des acteurs ; d'autre part, elle permet de créer une unité de commandement et de direction, certes artificielle, mais utile lorsqu'il s'agit de mobiliser des ressources rapidement pour répondre à une offensive. Ce qui est mis en cause n'est pas la pensée, mais sa codification. La formalisation sape les contributions potentielles de la planification. Ceci tient à un effet de programmation. Lorsque l'on rédige un plan stratégique, celui-ci finit par s'imposer comme une idéologie, un

78. Burgelman, 1996.

système sur lequel tout le monde est tombé d'accord et qu'il est difficile de remettre en cause. Dès lors, les plans formels entraînent une certaine « programmation » des comportements en conformité avec les plans établis. Puis les comportements, à travers leur succès répété, entraînent à leur tour la naissance d'une idéologie. Il devient alors difficile de savoir si l'intention stratégique génère une idéologie dans l'organisation ou, si au contraire, les intentions de celle-ci ne sont plus que le reflet de son idéologie.

Les organisations ayant poursuivi avec succès la même intention stratégique pendant plusieurs décennies sont particulièrement vulnérables à de tels enlacements idéologiques. En 1953, la NCR fait face à la première rupture technologique dans un marché de la caisse enregistreuse mécanique qu'elle monopolise depuis 1922. Cette année-là, les premières machines électroniques apparaissent sur le marché. NCR rachète un fabricant californien, non pour changer ses intentions stratégiques, mais pour contrôler l'outil antagoniste apparaissant dans son univers. L'entreprise était dirigée de Dayton, et c'est là que devait naître ses intentions, de nulle part ailleurs. La filiale californienne est discréditée et jalousée par les cadres du groupe. Les vendeurs, en l'absence de signal de leur direction, boudent la gamme électronique. Les déclarations du président de NCR à la presse et aux marchés inquiets étaient pour le moins ambiguës. En 1968, il déclare : « L'entrée tardive de NCR est opportune. Notre *timing* est parfait ». La presse fait des tests. Quand on demande une version électronique de la NCR Classe V, on se voit poliment répondre que ça prend du temps, qu'elles ne sont pas aussi bien qu'on le dit. Les marchés n'y croient pas. En 1971, la faillite est proche. Le cours s'effondre. Les investisseurs protestent. Le conseil d'administration décide finalement de licencier le président et

d'en recruter un autre, ayant dirigé la filiale japonaise, William Anderson.

Lorsque William Anderson reprit la présidence de NCR en 1971, il entreprit une stratégie de « déracinement » symbolique et physique de la stratégie précédente. Le premier symbole qu'il modifia fut sa présence : né en Chine, il fut prisonnier de guerre des Japonais pendant la Seconde Guerre mondiale. Il afficha son historique, sa fierté, et son incessant désir de relever la tête comme le symbole de la nouvelle direction, afin de faire oublier le conservatisme de la précédente. Il diffusa une vidéocassette à tous les employés qui débutait ainsi : « La complaisance et l'apathie, voilà les plus grands vices de NCR ». Il remplaça la dénomination entière de *National Cash Registers* par ses initiales NCR afin de faire oublier les caisses enregistreuses mécaniques. Il fit entièrement détruire l'ancien siège social de brique rouge, avec tous les portraits et statues de bronze des anciens dirigeants. Puis, il remplaça les deux tiers des équipes de direction, retira la production de Dayton et désacralisa la production des « caisses du passé ». En deux ans, l'entreprise réalisa plus de profits que dans les sept précédentes réunies⁷⁹.

William Anderson fut qualifié de « stratège de génie » par la presse américaine. En luttant contre l'enracinement affectif, symbolique et historique de la stratégie de la firme, il y introduisit plus de tolérance à la dissension, et permit à cette firme d'être la première à anticiper les architectures ouvertes, l'interconnexion des *mainframes* et des micro-ordinateurs. Anderson fut remplacé par Charles Exley en 1988, pour des raisons similaires qui l'amenèrent chez NCR en 1971, et fut à son tour qualifié de dirigeant sans imagination, rétro-

79. Meyer et Starbuck, 1993, p. 111.

grade, prosaïque et superficiel. Ce qu'il était naturellement devenu.⁸⁰

Une stratégie formelle est une arme à double tranchant qui a autant de chances d'augmenter les profits que de les réduire à néant. Elle est bénéfique quand les stratégies reflètent les prévisions d'évolution du marché en aidant les membres de l'organisation à mobiliser des ressources pertinentes en ignorant les distractions non incluses dans les plans. Et l'entreprise se croit arrivée dans le meilleur des mondes. Lorsque les objectifs ont été mal définis, lorsque le marché ne se comporte pas comme les plans l'ont envisagé, toute l'organisation fait d'incroyables efforts pour adapter l'idéologie courante à des objectifs trompeurs.

La formalisation de la stratégie devient nuisible lorsqu'elle renforce l'idéologie en faisant croire aux acteurs qu'elle n'en est pas une. La plupart des entreprises sont en compétition avec des concurrents expérimentés qui disposent de la même information qu'elles. Les sociétés qui produisent cette information ont un intérêt objectif à renforcer la « cage de fer » (leur propre institutionnalisation) en diffusant au plus grand nombre de compétiteurs les mêmes schémas, car il en va de leur propre profitabilité. Les sociétés qui produisent l'information sont soumises à l'économie de l'information : le coût fixe pour créer l'information sur les conditions de concurrence est très élevé et très consommateur d'expertise. La rentabilité de cet investissement initial se réalise une fois que la diffusion peut être réalisée à un coût marginal nul, c'est-à-dire une fois qu'un nombre important de entreprises en concurrence ont acheté la même information. Pour asseoir et renforcer leur légitimité institutionnelle, ces entreprises

80. Meyer et Starbuck, 1993 : 111.

fournissant les schémas d'interprétation de la concurrence encouragent d'elles-mêmes l'isomorphisme de leurs experts, soutiennent des filières de professionnalisation et recrutent en leur sein, et finissent par exercer une forte pression mimétique sur les stimuli, études et prescriptions que reçoivent les firmes⁸¹. Ce problème fut soulevé aux États-Unis et en Europe lors du développement puis de l'explosion de la bulle financière entourant les activités de nouvelle économie et d'intermédiation électronique.

Toutes les entreprises possédant la même information ont agi de concert pour renforcer le mensonge vital et collectif d'une économie nouvelle, dont les principes de fonctionnement, de succès et de pérennité devaient être si différents de l'économie dite « traditionnelle » que chaque entreprise était persuadée d'être arrivée dans le « meilleur des mondes ». Les entreprises en concurrence possédant la même information, leurs mouvements stratégiques deviennent fortement prévisibles, si bien que la planification d'une manœuvre perd tout sens, dans la mesure où sa prévision et la réaction adéquate à adopter sont déjà connues des concurrentes. La formalisation de la stratégie tend, par conséquent, à renforcer les schémas qui impliquent un grand nombre d'acteurs, qui concernent de larges volumes d'affaires et qui rencontrent un vaste consensus dans l'arène institutionnelle. Les enjeux de très long terme font l'objet de lourdes formalisations, mais des prévisions à des horizons aussi lointains ne se réalisent jamais tout à fait comme on l'a escompté. Du coup, les stratégies dépendent beaucoup d'énergie et de ressources sur des menaces qui deviennent rarement des réalités et des projections qui deviennent rarement de réelles opportunités.

81. DiMaggio et Powell, 1983.

La plupart des entreprises utilisent des processus formels de stratégie pour renforcer les consensus internes et permettre de contrôler l'engagement de leurs ressources. Cependant, les processus de formalisation font souvent des hypothèses optimistes sur la capacité des dirigeants à réaliser des prévisions exactes sur leur propre industrie. Les dirigeants se retrouvent contraints à extrapoler leurs propres mouvements à partir d'impressions subjectives de la concurrence, et essaient de se rapprocher au mieux des objectifs stratégiques qu'on leur a signifiés. Le consensus peut alors se révéler véritablement dangereux. Pour qu'un processus formel délivre les résultats attendus, il faudrait que les dirigeants possèdent une perception réaliste de leur propre entreprise et de leur marché. Les rares études empiriques sur les perceptions des dirigeants tendent à prouver le contraire⁸². Les perceptions des cadres dirigeants ont beaucoup plus de poids que celles de leurs subordonnés, bien qu'ils aient beaucoup moins de contacts avec les marchés et les technologies en compétition. Les cadres dirigeants eux-mêmes distordent l'information concurrentielle en ne rapportant que les bonnes nouvelles vers le haut, si bien que les hiérarchies ne disposent que d'une écoute verticale, ascendante et déformée. Les managers parlent beaucoup plus à leur supérieur qu'à leurs subordonnés, si bien que les dirigeants entendent généralement l'écho de leur propre voix⁸³.

82. Voir notamment les travaux de J. Mezias et W.H. Starbuck, « Opening Pandora's box : Studying the accuracy of managers' perceptions », *Journal of Organizational Behavior*, 1996, 17(2): pp. 99-117.

83. Porter et Roberts, 1976.

Le retour en force de la tactique

Au final, les entreprises se rendent vite compte que non seulement leurs perceptions des marchés se révèlent rarement exactes, mais qu'en plus, elles n'ont qu'un pouvoir explicatif assez faible sur l'aboutissement d'une manœuvre concurrentielle. Le meilleur moyen, et souvent le seul, de tirer des profits d'un stratagème planifié à l'avance, est d'utiliser des ressources dont les entreprises concurrentes manquent. Une analyse dynamique des mouvements des concurrents est dès lors plus à même à identifier de possibles prédateurs, que ne le feraient un long processus de planification stratégique.

Ces tactiques sont évidemment plus faciles à énumérer qu'à mettre en œuvre. Il est généralement très coûteux, voire techniquement impossible, de créer des barrières à l'entrée pour répondre à chaque mouvement d'un concurrent. Quand un concurrent commence à déployer sa stratégie, les entreprises qui lui font face ont plutôt tendance à réagir à ses comportements immédiats qu'à la théorie qui les sous-tend. L'information propriétaire, et les processus indépendants d'élaboration de l'information, sont des phénomènes rares dans une industrie. Quand bien même ils existeraient, ils seraient vite discrédités pour promouvoir trop ostensiblement une culture du secret et une information élitiste et non partagée. De fait, la plupart de ces tactiques se révèlent généralement désastreuses. Les données recueillies montrent que les entreprises réagissent beaucoup à des promotions, des baisses de prix, mais ne réagissent pratiquement jamais à des changements structurels réalisés chez un concurrent⁸⁴. Ce sont pourtant ceux-ci qui signalent les réorientations stratégiques, beaucoup plus souvent que les ajustements de prix ! Parce que

84. Smith, Grimm et Gannon, 1992.

les dirigeants ont des perceptions erronées de leur propre environnement, et parce les entreprises tendent à exagérer leurs propres erreurs, les stratégies explicites rendent les actions moins réalistes et moins réactives à des événements inattendus. Encourager les dirigeants à faire des prévisions à court terme sur les mouvements de leurs concurrents peut leur éviter de faire les frais de rationalisations excessives. L'excès de rationalisation engendrée par les plans rend les comportements inflexibles, favorise l'émergence d'aveuglements collectifs, multiplie les angles morts, et rend difficile l'évaluation des résultats des actions engagées.

Parce qu'elle relativise l'importance du long terme, une approche qui s'inscrit dans une logique « d'action-réponse » permet aux organisations d'être plus flexibles en cas d'événements totalement inattendus. Les prévisions à long terme sont porteuses d'erreurs beaucoup plus grossières que des prévisions à court terme sur des unités d'analyse réduites.

Parce qu'elle favorise la prise en compte des contextes locaux, la concentration sur des objectifs tactiques permet d'éviter l'enlèvement dans des généralisations hasardeuses. Au cours du XX^e siècle, la discipline stratégique s'est finalement *épurée* : pour préserver son efficacité, elle a de moins en moins recours à des modélisations excessives. Au fur et à mesure que se rapprochent les interactions concurrentielles, la discipline s'est adaptée à un temps contracté. Elle a appris à minimiser une formalisation qui encourage la réduction, et dont l'excès entraîne les larges erreurs que les dirigeants ont tendance à remettre en cause plus rarement que leurs évaluations informelles⁸⁵. L'ajustement continu est salué par les marchés. La flexibilité et le retournement tactique sont célébrés par les

85. Starbuck, 1992.

analystes. Le temps de la stratégie s'est rapproché du temps de son évaluation, mais s'appuyer exclusivement sur l'analyse des mouvements stratégiques pour prédire le succès et la performance des entreprises est sans doute aussi dangereux que de faire aveuglément confiance à la supériorité des ressources, à l'écologie des populations, ou à l'adéquation stratégique de la théorie de la contingence. La rationalité très limitée des organisations humaines les fait réagir plus facilement à des menaces immédiates à leur profitabilité à court terme, sans plus de considération pour le caractère stratégique ou tactique des manœuvres de l'entreprise concurrente. Et dans ce monde là, le stratégique a disparu.

Plongée en vide stratégique

LE GRAND GLACIS DE LA GUERRE FROIDE

Nous ne sommes pas tombés dans un grand vide, un matin du XXI^e siècle, parce qu'il était là. Il n'y a aucun effet comique dans ce qui arrive : pas de chute à la Buster Keaton, pas de râteau que l'Histoire aurait négligemment laissé sous nos pas. Le vide stratégique dans lequel nos sociétés contemporaines s'installent est le produit d'une longue manufacture.

Quand a-t-elle débuté ? Peut-être dans l'Antiquité, où nous supposons qu'a lieu la première confusion entre stratégie et politique, et le premier double assassinat de la stratégie *et* du politique. Ce vide, c'est bien sûr, comme nous l'avons approché dans le premier chapitre, la mort du mythe fondateur d'une stratégie militaire engagée pour faire les « raccords » dans la longue marche du politique. En réalité, la tension bipolaire entre le recours à la violence et la résolution civile n'est pas cette dichotomie fondatrice que l'on met si souvent en exergue : la « guerre succédant à la paix par d'autres moyens ». Les stratèges athéniens sont élus et rien n'indique qu'ils aient appartenu à une catégorie clairement identifiée : militaires, démagogues, héritiers, propriétaires terriens... Le stratège originel est un politique, qui s'empare de sa fonction par sa force de conviction, ou celle de son glaive, ou celle de l'intrigue, et sans doute un peu des trois à la fois. C'est le

monde moderne qui invente la stratégie comme discipline, d'abord militaire, ensuite managériale, en ingérant les propos de grands témoins des conflits humains pour leur donner un « substantif » qui n'a jamais été dans leur ligne de mire. Thucydide décrit des victoires et des défaites, avec comme agenda la politique athénienne. L'empereur byzantin Maurice écrit son traité de tactique avec un plaidoyer pour la versatilité des vecteurs avant tout parce que son État craquelle : il a besoin de cette versatilité des moyens pour obtenir les économies d'éventail nécessaires à la survie de ses forces militaires. Sans mobilité, sans transformation de son armée lente et puissante en une force d'intervention rapide et mobile, c'est l'empire qui s'écroule.

Aron, Poirier, Mahan, Kissinger ont-ils été les derniers grands stratèges ? Le vide stratégique n'est pas synonyme de la seule disparition des stratèges. En ce siècle, ils se font rares, mais il faut se garder de confondre l'effondrement des volontés politiques avec la disparition du stratégique. L'effondrement unilatéral a eu lieu le 11 septembre 2001. Ce jour-là, le vide stratégique se lit dans le visage du président George W. Bush à l'école élémentaire Booker, à Sarasota en Floride. L'inconcevable vient de se produire, non pas parce que la conception des attaques est inconnue, mais parce que leur réalisation, scénarisée, annoncée par les agences de renseignement occidentales, dépasse les scénarios les plus incroyables.

C'est l'échec d'un demi-siècle de contingentement, d'endiguement, de tractations et d'échanges de bons procédés avec une périphérie dont on n'a pas anticipé qu'elle deviendrait le centre de gravité du XXI^e siècle. Au jeu de la stratégie de mouvement, l'Occident vient de perdre la plus grande de ses batailles. Car ce n'est pas l'asymétrie des forces en présence qui est nouvelle – toute guerre est par essence un jeu d'asymétries – mais l'absence de repères, non pas parce que l'acte

est singulier, unique, idiosyncratique, mais parce que le vide stratégique s'est déjà installé, dans les états-majors, les directions générales, les doctrines politiques et le quotidien. Un président qui continue à faire de la figuration dans une école primaire est l'incarnation annonciatrice de ce vide : des sociétés sans têtes, dirigées par des coalitions d'intérêts sans vision, et ne connaissant plus que le régime de la réaction somatique.

Conflits somatiques et guerre du spleen

Comprendre le mécanisme de la Guerre froide constitue sans doute l'étape *sine qua non* au saisissement du vide stratégique courant. La Guerre froide fut un conflit sourd et projeté, où la disposition stratégique est celle de la disparition encore plus que de la dissimulation. L'ombre omniprésente de l'arme atomique y autorise l'instauration d'une culture de la guerre « comme hypothèse permanente »¹ instaurant de fait une continuité, même indésirable, entre guerre et politique : « Ainsi, de manière paradoxale, l'outil symbolique de la guerre totale – l'arme atomique que souhaitait utiliser Macarthur – reconstruit le lien entre guerre et politique »². C'est une période où les institutions ne mènent plus leurs missions régaliennes : la Défense ne fait plus de défense, l'Intérieur a oublié que sa dénomination se rapporte à un territoire tant est grande l'obstination de la conspiration en territoires lointains. Et ces territoires lointains sont toutes les lignes de confrontation, plus ou moins fantasmées, plus ou moins réelles, qui opposent les grandes puissances, et leurs doctrines du monde. Comme

1. Vincent Desportes, *Le piège américain*, Paris : Economica, 2011 : p. 132.

2. V. Desportes, *op. cit.* , p. 133.

l'écrivait Aron, « la guerre froide se situe à un point de convergence de deux séries historiques, l'une qui mène à la mise au point des bombes thermonucléaires et des engins balistiques, au renouvellement incessant d'armes toujours plus destructrices et de véhicules porteurs toujours plus rapides, l'autre qui accentue l'élément psychologique des conflits aux dépens de la violence physique »³.

La Guerre froide est sans doute la période pendant laquelle naît cette logique somatique. Chaque confrontation est pour le genre humain un parcours d'apprentissage de nouvelles façons de concevoir le monde, les relations internationales, la société, mais aussi de découvrir et d'installer les nouveaux vecteurs de la guerre. Une guerre possède une force traumatique dont on oublie souvent que la portée n'est pas cantonnée aux combattants et aux populations civiles. Chaque guerre change la façon dont on fait la guerre. On en sort avec la culpabilité du « plus jamais ça » qui se traduit par l'adaptation des modes opératoires, d'équipements, de vecteurs, de nouvelles façons de rechercher les effets, et de les définir. C'est en cela qu'il est inutile de s'enfermer dans une définition universelle de la stratégie, car elle évolue dans une dialectique qui est celle de la relativité des moyens à leurs contextes. La façon de faire les guerres se façonne au cours des siècles par le retour d'expérience. Ce sont les douleurs et les échecs d'itérations tactiques éprouvées sur les différents champs d'opérations qui forment cet apprentissage. La « Sniper Avenue » de Sarajevo a donné naissance aux mitrailleurs lasers, dont la fonction est de produire un aveuglement des tireurs isolés à 4 000 mètres de distance. Chaque conflit tire ses leçons amères,

3. Raymond Aron, *Paix et guerre entre les nations*, Paris : Calmann-Lévy, 1962, 1984 : p. 179.

et les hommes, ceux du renseignement, ceux du commandement opérationnel, ceux du commandement général, les emportent avec eux dans le prochain conflit, et « si la violence symbolique appartient au XIX^e siècle, la violence dispersée ou clandestine, appartient au XX^e siècle »⁴.

Le temps d'apprentissage du mode opératoire et celui des vecteurs n'est pas le même. On charrie d'une génération de guerre à une autre les équipements de la guerre passée, habillés des doctrines du conflit précédent. Le cycle de vie d'un équipement militaire dépasse très largement le cycle de vie de son utilisateur. On ne peut aborder la question d'une période sans prendre en considération que la vague équipementière de la période précédente y est soit en train de mourir, soit en train de résister à la transformation de la guerre et de ses modes opératoires. Cette logique inertielle est sans doute plus le résultat de la théorie des organisations que celle du fait historique. Le temps de l'organisation n'est pas toujours le temps de l'Histoire. Lors de la première guerre du Golfe, les Forces d'actions rapides ont deux postes de commandement : un P.C. Sud et un P.C. Est. C'est le « scénario six » du Livre Blanc de la Défense de l'époque qui a maintenu l'idée d'une « menace majeure » venant de l'Est, nécessitant une barrière d'équipements de radars là où se situait trente ans plus tôt la ligne de démarcation Est-Ouest. De cette croyance, de cette façon de percevoir le monde et de « faire la guerre » dépend une logique industrielle qui a besoin de cette inertie pour maintenir ses capacités d'investissement et de renouvellement technologique. Ainsi, lorsqu'éclate la première Guerre du Golfe, le continent européen n'est pas prêt, et c'est un autre mode opératoire, un autre cycle de vie, celui du renseignement

4. R. Aron, *op. cit.*, p. 71.

aérien, de la frappe rapide, héritée d'une autre histoire de défaites, celle des États-Unis, qui est mobilisé. Bien sûr, cette très forte réduction de l'engagement des forces à une dialectique entre cycles de vie des équipements, vecteurs passés et nouveaux de la guerre, émulation entre des strates différentes d'hommes, d'effets recherchés, de matériels, peut sembler choquante, mais cette force inertielle, à la fois de la psychologie de la guerre, de ses moyens et de ses vecteurs a toujours été le parent pauvre de l'Histoire.

Elle intéresse peu car elle est dans une logique de génération de l'action, c'est-à-dire une logique où l'action est programmée en fonction des moyens, des capacités, des programmes en cours, des doctrines qui les encadrent. Du point de vue de la théorie des organisations, ce type d'apprentissage est le plus souvent adverse et inversé. On invente ou on refaçonne les problèmes pour coller aux solutions existantes. On crée *a posteriori* l'idéologie permettant de maintenir le vecteur en place, le cycle de vie, les emplois attachés à ces cycles de vie, les flux de contrats qui en sont dépendants. On apprend donc « contre » la réalité factuelle, en essayant de la plier au programme. On apprend, de façon inverse, à partir des résultats escomptés en manipulant les prémices⁵.

Si cet apprentissage peut sembler déformé et peu orthodoxe, il est souvent le plus proche de celui de la réalité. Les guerres sont faites par les états-majors aussi bien que par la logique inertielle des forces, et tout n'est pas écrit au sein des paradigmes de l'histoire des relations internationales. Il y a bien sûr l'histoire des traités, l'histoire racontée par les archives, celle des entretiens avec des conseillers, mais il y a aussi

5. W.H. Starbuck, « Organizations as action generators », *American Sociological Review*, 1983, 48 : pp. 91-102.

l'histoire du mode opératoire, c'est-à-dire l'histoire du « faire », et cette façon dont ce « faire » s'imprègne par le bas, par la contingence et par l'adaptation raisonnable de la guerre à ses moyens.

Dans la *Petite histoire de la voiture piégée*, l'historien Mike Davis⁶ met en lumière ce jeu de double apprentissage entre ceux qui utilisent l'attentat à la voiture piégée, et ceux qui les pourchassent. « La voiture piégée », écrit-il, « mérite sa propre historiographie, qui devra prêter attention aux innovations techniques et tactiques fondamentales »⁷. Ce mode opératoire a transformé la guerre, en ce qu'il a lentement imposé un système d'action-réponse où la terreur, la brutalité, la simplicité technique et la discrétion l'emportent sur les ordres rangés, la préparation et la soumission par la logistique. Davis prend pour exemple l'anarchiste Mike Boda qui bourre une charrette de clous, de déchets de métal, d'explosif improvisé à base d'engrais, et la place devant Wall Street en une matinée de septembre 1920 pour venger l'arrestation de ses amis Nicolas Sacco et Bartolomeo Vanzetti. L'attaque fait quarante morts et plus de 200 blessés. Elle est la parfaite expression d'une guerre asymétrique : une charrette, tirée par des chevaux, contre Wall Street et son argent ostentatoire, dans un acte idiosyncratique et imprévisible.

Chacun de ces événements est toujours inédit, en échelle, en ampleur, en surprise dans l'époque où il s'insère, mais au jeu du chat et de la souris, entre terroristes et forces spéciales, entre insurgés et contre-insurrectionnistes, c'est souvent le chat qui enseigne à la souris le maniement des explosifs. Le savoir-

6. Mike Davis, *Petite histoire de la voiture piégée*, Éditions Zones - La Découverte, 2007.

7. Mike Davis, *op. cit.*, p. 17.

faire de la voiture piégée, et de l'IED, est, par exemple, disséminé par l'opération spéciale que mène William Casey en Afghanistan sous l'administration Reagan, avec le double objectif d'écarter les Russes pour prendre leur place, et de se venger des affaires libanaises de 1982. Casey décide de monter une contre-insurrection en créant sur place une école pour apprendre à fabriquer des explosifs improvisés, monter des opérations d'embuscade et attaquer le Hezbollah avec ses propres armes. Entre 1985 et 1988, son unité entraîne des milliers de moudjahiddines afghans et étrangers à la fabrication d'explosifs avec peu de moyens : engrais, fioul mais aussi l'enseignement tactique sans lequel matériaux et techniques sont inutilisables. En quatre ans, selon l'estimation de Davis, plus de quatre mille combattants moudjahiddines sont formés à l'embuscade afin d'accélérer la déconfiture russe dans les montagnes Afghanes. On pourra inventer toutes les théories de conspiration, toutes les guerres de civilisation, toutes les histoires de pipeline traversant les plaines afghanes, c'est bien dans ces montagnes, entre 1984 et 1989, que se noue le drame du 11 septembre 2001.

Du centre à la périphérie : de nouveaux modes opératoires

Un mode opératoire est un « mode d'emploi », une habitude de conduire les affaires, un « abrégé du bien », un comportement dont on a appris l'efficacité et le bon rendement par l'observation directe des effets qu'il produit. L'apprentissage du mode opératoire des relations entre les États-Unis et la Russie a d'abord été celui d'un développement continental, avec des points de contacts peu nombreux. Comme l'écrit Gaddis : « Les Américains ont tenté, après les guerres napoléoniennes et la désastreuse guerre de 1812 de s'exclure de plus d'engagement dans les affaires Européennes :

la doctrine Monroe de 1823 était beaucoup plus un retrait bienvenu du Vieux Continent, que l'affirmation d'une autorité sur un nouveau. La Russie ne publia pas un telle ordonnance de déni auto-imposé, mais elle se tourna également vers l'intérieur après la mort du tsar Alexandre en 1825 »⁸. Le

monde offre alors suffisamment d'espaces intérieurs à conquérir pour que la question d'une bipolarité ne se pose pas. Le mode opératoire est celui des *disputes territoriales*, comme la cession de l'Alaska aux Américains en 1867 : des questions qui éventuellement peuvent se régler à coups de conflits interposés, d'attaques des flottes commerciales, de contrôle des ressources forestières et de sabotages de routes de commerce, mais qui s'inscrivent dans le long-terme et l'action stratégique longuement préparée. Dès lors, comme le souligne Gaddis, la

Grande Bretagne paraît beaucoup plus menaçante que la Russie, avec sa flotte impériale imposante, et une expérience plus longue de l'art de la guerre commerciale. Gaddis en conclut : « Dans cette relation précoce entre les États-Unis et

la Russie, il y a une tradition mutuellement comprise de non-interférence dans les affaires internes de l'un et l'autre ».

De nouveaux vecteurs obligent parfois la transformation de modes opératoires qui pourtant assuraient une certaine stabilité. Gaddis identifie l'expansion du chemin de fer transsibérien, d'un côté, et la rapide croissance de la flotte américaine du Pacifique comme les vecteurs qui poussent les deux puissances à se confronter en Asie du Sud Est. L'antagonisme provient à la fois du soutien qu'apporte Roosevelt à l'allié contre-intuitif que constitue le Japon dans la guerre russo-japonaise de 1904, mais également, de la compétition pour la

8. John Lewis Gaddis, *We Now Know : Rethinking the Cold War*, New York: Oxford University Press, 1997, p. 2.

domination des vecteurs décisifs que sont les transports internationaux et l'arme navale. Les États-Unis font là leur première expérience de grande puissance industrielle devant se battre à la *périphérie* pour préserver ses intérêts centraux.

Se battre à la *périphérie* sur des enjeux qui semblent très éloignés des préoccupations de la population est, pour une démocratie, un mode opératoire délicat. Nous sommes loin d'un « simple équilibre mécanique entre États », ce à quoi l'équilibre des relations internationales « a trop longtemps été réduit »⁹. La question de l'équilibre des puissances y est bien sûr présente, mais elle est rapidement dépassée par la question de la légitimité, non plus de la *manœuvre* et de son terrain d'opération dont on comprend le possible éloignement, mais d'une guerre éloignée, culturellement, socialement, économiquement des intérêts centraux qu'elle est censée protéger. Cette guerre russo-japonaise est sans doute le premier terrain d'opération « dégradé, ou imparfait », selon l'expression utilisée par Soutou pour décrire le futur système international de la Guerre froide¹⁰. Le conflit est conduit au détriment d'un ennemi, la Chine, qui est déjà exsangue, et contre un corps expéditionnaire russe miné par la crise nationale et coupé de sa base. La Chine avait cédé Formose par le traité de Shimonoseki en 1895, avec la base de Port Arthur, les îles Pescadores, la péninsule de Liao Toung, et même reconnu l'indépendance de la Corée, mais la Russie obtient grâce à

9. Georges-Henri Soutou, « Le nouveau système international », communication à l'Académie des Sciences morales et politiques, 6 juin 2011.

10. G-H. Soutou, *op. cit.*, p. 2. « Un système international ne vise pas à la perfection », nous rappelle Soutou : « ce sont les conflits dits « limités », qui constituent en fait pour les historiens la règle et non l'exception ».

l'intervention diplomatique de la France le retour de Port Arthur dans sa zone de contrôle. Le Japon y voyait, à juste titre, la prolongation dangereuse vers la mer de l'axe stratégique déjà développé par le transsibérien en Mandchourie¹¹. L'Allemagne, qui a besoin de la bienveillance de la France à domicile rejoint l'effort franco-russe ; mais l'amiral japonais Togo ne l'entendait pas ainsi : il attaque les navires de guerre russes à Chemoulpo, sans déclaration de guerre préalable, le 8 février 1904¹². Les 16 navires et les 20 torpilleurs de la flotte russe sont coulés par le fond, et une guerre éclair de trois mois, mobilisant un corps expéditionnaire japonais qui utilise une forme de guerre qui ressemble plus à une expédition punitive coloniale qu'à de la « grande stratégie » déboule sous les yeux médusés des observateurs français, russes et allemands. Cette guerre de « corps expéditionnaire » contre « corps expéditionnaire » se conclue les 27 et 28 mai 1905 par la destruction complète de la flotte russe à Tsushima.

Les observateurs américains retiennent de cette guerre une leçon technologique, et un apprentissage sur le mode opératoire des guerres « limitées » et « éloignées ». Du point de la technologie, les bâtiments japonais étaient équipés de télémètres, d'une cadence de tir deux fois supérieure, grâce à des matériels britanniques, et se déplaçaient à une vitesse de 16 nœuds, au lieu des 8 nœuds des navires russes, mais c'est du point de vue du « mode opératoire » que la guerre russo-japonaise provoque un choc psychologique¹³. Ils découvrent aussi qu'il existe une collaboration entre des groupes subversifs

11. F. Patrikeeff et H. Shukman, *Railways and the Russo-Japanese War : Transporting war*, London : Routledge, 2007.

12. P. Morlat, *Les affaires politiques de l'Indochine (1895-1923)*, Paris : L'Harmattan, 1995, pp. 51-53.

13. N. Shimaëu, « The myth of the "patriotic soldier" : Japanese

caucasiens et japonais afin de déstabiliser les bases arrières de l'ennemi russe jusque dans ses propres terres¹⁴. D'une part, le Caucase est loin de Tokyo, et la présence des services de renseignement japonais en Pologne ou en Géorgie pour contrecarrer l'avancée de l'empire russe n'est pas, en 1905, une hypothèse fortement travaillée. D'autre part, une série d'actions subversives a bien été déployée avant l'entrée en conflit du Japon. Elles furent orchestrées par une organisation en réseau dirigée par Motojiro Akashi, un attaché militaire japonais à Moscou qui en conçut à la fois le plan et l'exécution : « Akashi trouva difficile de mener une campagne de renseignement et de subversion au sein même de la puissance russe. Il se déplaça à Stockholm, pour ensuite rayonner à travers l'Europe et financer des forces révolutionnaires anti-russes, parmi lesquelles des Finlandais, des Polonais, des Lituanais, des Géorgiens et des Arméniens, avec le but de déstabiliser la Russie contre laquelle le Japon se battait »¹⁵. Les réseaux subversifs japonais livrent avec succès des armes jusque dans le Caucase, défaisant soudainement l'image d'un Japon rural se sacrifiant à l'effort de guerre. Ces opérations de subversion visaient explicitement des minorités musulmanes qui sont perçues dès la guerre russo-japonaise comme un rempart à la puissance russe, et plus tard soviétique¹⁶. L'état-major améri-

attitudes towards death in the Russo-Japanese war », *War & Society*, 19(2), 2001, pp. 69-89.

14. H. Kuromiya et G. Mamoulia, « Anti-Russian and Anti-Soviet Subversion: The Caucasian-Japanese Nexus, 1904-1945 », *Europe-Asia Studies*, 61(8), 2009, pp. 1415-1440.

15. H. Kuromiya et G. Mamoulia, *op. cit.*, p. 1416.

16. S. Esenbel, « Japan's Global Claim to Asia and the World of Islam : Transnational Nationalism and World Power, 1900-1945 », *The American Historical Review*, 109(4), 2004, pp. 1140-1170.

cain découvre que cette *praxis* japonaise est en fait un système extrêmement organisé, planifié de longue date et déployé de façon simultanée et coordonnée avec « en façade » une guerre navale conventionnelle, et en « semi-caché », une guerre subversive, à la périphérie, sans déclaration de guerre, fortement technique et utilisant un renseignement offensif.

Subversion organisée et communication

C'est une guerre où la propagande montre un visage différent de celui de la communication de masse développée en Occident. Les Japonais pratiquent une guerre de l'information qui est faite d'un contrôle minutieux de la presse et des sources « libres ». Jack London, dont la popularité est grande, et les sentiments favorables aux révolutionnaires bien connus, fait l'objet d'un contrôle permanent, faits de vexations, de délais et de coupures de canaux de communication¹⁷. Cette victoire rapide du Japon contre la flotte impériale russe a sans doute durablement marqué les esprits des états-majors occidentaux. L'épisode réunit en un seul nœud gordien les trois vecteurs stratégiques qui définissent la puissance américaine au début du siècle : une supériorité industrielle, le contrôle des mers et le contrôle de l'information. Elle se réalise dans un contexte où l'augmentation des échanges entre la Russie et les États-Unis amène les deux puissances à mieux connaître leurs modes opératoires respectifs. Les échanges diplomatiques s'accéléraient, mais également les flux commerciaux, et une relative ouverture mutuelle à l'exploration. On

17. M.S. Sweeney, « “Delays and Vexation” : Jack London and the Russo-Japanese War », *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 75(3), 1998, pp. 548-559.

explore l'autre, et on se laisser explorer. Ni les États-Unis, ni la Russie, ni le Japon n'avaient encore quitté une certaine bienséance des relations entre empires et anciennes colonies d'empires. Les opinions sont influencées de manière feutrée, au travers les récits de ces explorateurs. Comme le souligne Gaddis, « nul autre n'a autant fait pour faire chavirer les attitudes américaines envers la Russie que l'explorateur et auteur George Kennan avec son exposé du système d'exil sibérien »¹⁸. L'épisode de la guerre russo-japonaise est différent. L'opinion s'invite dans le mode opératoire de la relation, mais aussi dans celui de la guerre. Si la Japon remporte la guerre subversive, le sabotage des bases navales, la guerre surprise, la supériorité technologique, il perd la guerre d'opinion. Le Japon sort alors d'une campagne de presse internationale, entre 1900 et 1905, dont l'objectif est de convaincre le monde qu'il possède une place légitime parmi les nations¹⁹ et cette guerre, sans déclaration préalable, déclenchée par un pays qui a refusé de signer la convention de Genève, met fin à cette campagne. Mais l'élément inattendu est l'effet que produit cette défaite en Russie et en Allemagne. En Russie, elle accélère le sentiment d'abandon de l'armée impériale, qui reste persuadée qu'on lui a volé sa victoire par la coupure de l'approvisionnement. De

18. J.L. Gaddis, *op. cit.* p. 3. Il s'agit ici de l'ouvrage *Siberia and the Exile System*, écrit par George Kennan en 1891, et publié par la Century Co, New York. George Kennan avait également publié *Tent-Life in Siberia : A New Account of an Old Undertaking Adventures among the Koraks and Other Tribes In Kamchatka and Northern Asia* en 1868. Les récits d'explorateurs sont fortement demandés à la fin du XIX^e et possèdent une influence réelle sur les opinions.

19. R.B. Valliant, « The Selling of Japan: Japanese manipulation of Western opinion : 1900-1905 », *Monumenta Nipponica*, 29(4), 1974, pp. 415-438.

leur côté, les états-majors allemands sont divisés, et l'Allemagne s'est aliénée les deux belligérants, aussi bien la Russie que le Japon²⁰.

C'est une opinion défavorable à la guerre à laquelle fait face Woodrow Wilson en 1917. La guerre sous-marine que mène l'Allemagne menace ses transports maritimes et la liberté de circuler sur les mers. Le torpillage du paquebot *Lusitania* sur les côtes d'Irlande, où se trouvent plus de 130 Américains parmi les 1 200 victimes fait changer l'opinion. Quand le Reich annonce le 1^{er} février 1917 que la guerre sous-marine va devenir son mode opératoire dominant, espérant ainsi faire lever par la terreur le blocus de ses lignes d'approvisionnement, les États-Unis n'ont plus d'autre choix que d'entrer en guerre. La mémoire de cette guerre russo-japonaise n'est pas loin. On y retrouve une autre « trinité » que celle de Clausewitz : la mer, l'opinion, le commerce qui semblent être le triptyque sacré des États-Unis.

Dans la Première Guerre mondiale, il y a peu de contacts entre les deux futurs blocs de la Guerre froide. La Russie et les États-Unis ne combattirent du même côté que fort brièvement. Mais, comme le souligne Gaddis, le changement d'agenda provoqué par la révolution bolchévique annonce la naissance d'un mode opératoire tout à fait différent : « Ce que Lénine promettait était la forme ultime d'interférence dans les affaires internes des autres États : renverser non pas simplement leurs gouvernements, mais leurs sociétés »²¹. C'est un mode de confrontation auquel les États-Unis sont mal préparés. D'une part, parce qu'ils sont eux-mêmes le fruit d'une

20. Jonathan Steinberg, « Germany and the Russo-Japanese War », *The American Historical Review*, Vol. 75, No. 7, 1970, pp. 1965-1986.

21. Gaddis, *ibid.*

révolte contre des occupants, qui ne sont autres que la France et le Royaume-Uni, et, d'autre part, parce que la stratégie américaine a été pendant la fin du XIX^e siècle, et au début du XX^e, une forme de course mimétique visant à devenir un double stratégique de l'empire britannique, auquel on aurait effacé tous les défauts, en conservant ses qualités. La population américaine s'est déjà créé une identité forte, et est très attachée aux différences fondamentales entre une « destinée manifeste » que l'on s'est choisie et un rôle de grande puissance qui implique de gérer les problèmes d'un Vieux Continent que nombreux ont quitté avec amertume. Du coup, les États-Unis reprennent la course à l'internationalisation de leur commerce, tandis qu'en Union soviétique, « au lieu de provoquer une révolution mondiale comme Lénine l'avait souhaité, le gouvernement se transforme une tyrannie bureaucratifiée et suffocante, violant le principe marxiste de l'assèchement des États et de la libération des peuples qui y sont soumis ». Le repli sur soi est des deux côtés le *modus operandi* dominant. L'Union soviétique se voit des ennemis partout, et surtout en son sein, si bien que son obsession de sa sécurité intérieure la conduit directement à la brutalité contre son propre peuple. La paranoïa, les purges, font entre 18 et 22 millions de victimes.

La Seconde Guerre mondiale a fait plus de 20 millions de victimes civiles. Les 10 000 fusées V1 qui tombent sur Londres ont soumis une population entière à la terreur du hasard et de l'imprécision. Les deux millions de tonnes de bombes qui tombent sur l'Allemagne dans le dernier acte d'anéantissement marquent l'échec final du grand calcul probabiliste clausewitzien. La guerre fut imprécise, la guerre fut sale, la violence nullement maîtrisée. Les stratèges qui, à la veille de la Première Guerre mondiale, étaient ridiculisés pour n'avoir d'autre plan stratégique que celui de creuser des

tranchées en sortent salis. Dès lors, tout sera mis en œuvre pour ne plus jamais pratiquer le conflit direct. Cette Guerre froide qui débute est à la fois une période de tensions extrêmes entre les blocs, et d'une désensibilisation grandissante de leurs populations, qui ont payé trop cher l'absolutisme des guerres totales.

Les noms mêmes des doctrines de la Guerre froide expriment la schizophrénie de la posture. L'administration Truman conçut ainsi sa politique d'« endiguement », traduisant l'action sans la présence, l'absence stratégique érigée en paradigme. C'est une Amérique qui ne s'exprime que par le truchement de ses projections : projection d'une société heureuse, projection publicitaire, projection par procuration. La doctrine est celle de George Frost Kennan, ancien chef de mission à Moscou. Tout démarre avec un télégramme de 8 000 mots, émis le 22 février 1946 à 21 heures²². « Veuillez me pardonner par avance pour la surcharge de la ligne télégraphique », écrit-il en introduction, puis passant directement au verdict final : « L'URSS vit encore dans un "encercllement antagoniste du capitalisme" avec lequel, à long terme, il ne peut y avoir de coexistence pacifique ». Les dix pages qui suivent sont une description minutieuse et détaillée de tous les moyens possibles d'infiltrer la société américaine : « syndicats, ligues de jeunesse, organisations féministes, groupes ethniques, sociétés religieuses, organisations sociales, groupes culturels, magazines libéraux, maisons d'édition, etc. »²³. Le télégramme de Kennan se termine par cette phrase prémonitoire : « Nous devons avoir le courage et la confiance en nous-mêmes de tenir fermement

22. Le télégramme est disponible *in extenso* dans les archives numériques de la Guerre froide de l'Université de Washington.

23. George F. Kennan, *op. cit.*.

à nos propres méthodes et nos propres conceptions de la société humaine. (...) Le plus grand danger qui puisse tomber sur nous quand nous gérons le problème du communisme soviétique, c'est de nous autoriser à être nous-mêmes comme ceux contre lesquels nous luttons ». Le 5 mars 1946, Winston Churchill prononce son discours de Fulton, Missouri, où il reprend les thèmes développés par Kennan, et ouvre ainsi la période de guerre froide qui ne s'achèvera qu'un demi-siècle plus tard.

George Kennan venait de produire un document exceptionnel, qui calera à la fois l'agenda des blocs pendant la Guerre froide, mais également son mode opératoire dominant, c'est-à-dire la conquête tactique et incessante de l'esprit de l'adversaire ; une confrontation indirecte dont la « théorie des dominos » d'Eisenhower, en 1954, est l'incarnation géopolitique. L'ère de la commandite à distance vient de débuter. Elle n'a certes rien de nouveau. Ce mode de guerre secrète a été inventé par la secte des Assassins en 1073, par Hassan, fils de Sabbah, écarté de la cour du khalife fatimide, qui pendant trente-cinq ans déploiera sa secte mercenaire dans tout le Proche et le Moyen-Orient, depuis les rives de la Méditerranée, jusqu'à l'actuel Turkestan. Le général Montgomery Meigs n'hésita pas à comparer le mode opérationnel de cette secte shiite du XI^e siècle aux campagnes asymétriques que mena Al Qaeda²⁴ au XXI^e siècle, fondées sur un mécanisme de la terreur par élimination ponctuelle et conjuguées à une pratique de l'effroi aléatoire à grande échelle. Ce système de « double détente » est bien celui qui est repris par les théoriciens de la

24. Meigs, 2003, *op. cit.*, tire ses analyses du mode d'organisation de la secte shiite de l'ouvrage de Bernard Lewis, *The Assassins*, Oxford University Press, 1987.

Guerre froide. Depuis la création de la doctrine Truman en 1947, l'obsession de toutes les parties en présence est de détruire le plus rapidement possible les capacités militaires résiduelles du camp adverse. La base industrielle allemande fait l'objet d'une convoitise immédiate des deux camps. C'est le général Lucius D. Clay qui prend immédiatement conscience de l'enjeu, accepte le poste de gouverneur militaire de la zone militaire américaine en Allemagne, et déploie avec Marshall le plan de lutte contre l'influence communiste en Europe. Les Alliés ont d'ores et déjà conscience que la négociation de Yalta n'en fut pas une. Staline sait qu'il a usurpé les positions qu'il a acquises. Les États-Unis savent que ces négociations furent un échec. Devant une opinion américaine conservatrice, qui ne veut plus de pertes humaines, Truman, le 12 mars 1947, utilise la tactique de la peur, avertit le Congrès que si l'on n'aide pas la Grèce et la Turquie dans ces guerres civiles financées par les communistes, une « pomme pourrie » va contaminer l'ensemble de l'Europe. Truman obtient ses 400 millions de dollars, mais surtout une conviction intime et populaire, un accord désormais tacite et implicite, que l'ennemi n'a pas disparu, que la paix ne s'est jamais installée. En juin 1948, l'Union soviétique coupe l'accès terrestre à Berlin. C'est le blocus. Berlin devient une enclave isolée, avec ses 8 973 Américains, 6 100 Français et 7 606 Britanniques²⁵, un bras de fer symbolique entre les États-Unis et l'URSS qui sera tenu jusqu'en mai 1949, avec poigne par le général Clay.

Cette stratégie systématique de l'endiguement fut la maladie obsessionnelle du « bâton dans les roues », doublée

25. R.G. Miller, *To Save a City : The Berlin Airlift, 1948-1949*, Texas A&M University Press, 2000.

d'une fascination morbide pour le secret, l'élimination physique et une manipulation du réel que même Philip K. Dick n'avait pas anticipées. Pour les Russes comme pour les États-Unis, il s'agissait d'endiguer définitivement le territoire allemand, en le faisant régresser à un « état pastoral », mais le plan Morgenthau est vite abandonné. L'Union soviétique réprime avec une violence extrême le coup d'État tchèque de 1948. C'est à ce moment-là que se forge la nouvelle « destinée manifeste » des États-Unis, non plus comme la terre de liberté, mais comme la propriétaire de son application dans l'ensemble du monde. Il s'en suit non pas un conflit stratégique, mais une guerre mondiale de l'information : fabrication du consentement populaire, falsifications à petite et grande échelles. C'est la publication par le Département d'État américain des archives des Affaires étrangères allemandes qui débute cette guerre de propagande. L'Union soviétique réplique en publiant *Falsifiers of History*, qui pointe du doigt le rôle essentiel joué par l'Ouest dans la montée du nazisme. Cette guerre froide est perçue à tort comme une phase de stabilisation des sociétés et des relations internationales. C'est une période intense en « vides temporaires », c'est-à-dire en espaces mal occupés, en disputes territoriales et en frontières instables. Cette période est propice aux coups audacieux, aux manœuvres indirectes et aux jeux d'influence.

En Chine, la guerre n'est pas terminée. La guerre civile se prolonge, opposant le Kuomintang de Chiang Kai-shek au parti communiste de Mao Zedong. Bien que les nationalistes aient à la fois l'avantage numérique et tactique, les communistes chinois bénéficient d'un de ces « vides stratégiques » venant de s'ouvrir en Mandchourie après le départ des Russes. En moins de quatre ans, la Chine entière est reconquise et, le 1^{er} octobre 1949, Mao Zedong proclame la naissance de la

République Populaire de Chine. Cette année fut véritablement charnière. Tandis que Chiang Kai-shek se réfugie à Taïwan, avec près de 600 000 hommes et plus de 2 millions d'exilés, une entité stratégique lourde, patiente et obstinée vient de voir le jour : une Chine qui inscrit sa transformation stratégique dans la durée.

Le monde passera la Guerre froide à confondre *conspiration* avec *stratégie*, manœuvres indirectes avec subtilité, sentiment de légitimité et force brute. La Guerre de Corée fut la dernière des guerres conventionnelles de cette période, et encore, elle fut réellement le produit d'un aveuglement des stratèges, y compris George Kennan. Quand l'Armée Populaire du Nord envahit le Sud coréen en juin 1950, c'est toute la théorie des dominos de Truman qui s'effondre. Les Nations unies y remplirent un rôle qui nous est aujourd'hui familier, en regroupant une force d'intervention réunissant le Royaume-Uni, les États-Unis, le Canada, l'Australie, la France, les Philippines, la Hollande, et quelques autres, pour stabiliser le 38^e parallèle. Il faudra attendre la mort de Staline pour qu'un armistice puisse être signé, et que Kim Sung Il installe en Corée du Nord sa dictature.

Un élément va durablement changer le visage de la guerre et de la politique pendant la Guerre froide. Il provient d'une guerre que l'on ne peut jamais nommer, et dont il faut simultanément inventer la façade la plus acceptable pour l'opinion du camp adverse aussi bien que pour son propre camp. Dès lors, toute population, amie ou ennemie, devient suspecte : d'accepter la théorie du camp adverse, ou de ne pas accepter la doctrine de son propre camp. Le moyen politique et le moyen d'information s'élèvent pendant la Guerre froide au même niveau d'efficacité que la violence absolutiste qui l'a précédé.

La prémonition juste, à cet égard, fut celle de Louis Chevalier²⁶ qui analysait comment le crime, singulier et mystérieux, cesse à la fin du XIX^e siècle d'être la caractéristique d'une classe particulière, pour devenir un fait social et collectif. Il n'accuse pas uniquement la démographie d'être responsable d'une criminalité grandissante, mais également l'entrée en force du crime dans l'univers symbolique des sociétés industrielles de la fin du XIX^e siècle : à travers la littérature, les médias, les rubriques de « faits divers ». Louis Chevalier propose une lecture pathologique de populations aux prises avec la pauvreté, l'urbanisation, la crise du logement, qui a réellement débuté en 1800, et n'a depuis jamais cessé. Il veut convaincre que la violence qui s'installe dans les sociétés industrielles au XIX^e siècle ne répond pas à une logique politique ou idéologique, mais prospère sur la matière vivante et organique qu'est la grande ville, dans ses franges marginales, avec un quasi-déterminisme biologique. Ce que Louis Chevalier a mis en lumière à propos du Paris du XIX^e siècle, c'est une sociographie dramatisée où la statistique et le narratif se disputent l'accaparement du réel. Il développe cette intuition d'un monde dans lequel il se sait emporté : un monde où les frontières entre le vivant, l'idéologique et le sociologique deviennent de plus en plus floues. Fernand Braudel découvrant l'ouvrage se sent déconcerté, tout autant par la « beauté noire » de son ethnographie que par le message porté par l'œuvre. Dans son commentaire, il se demande si cette première partie dérangement de l'ouvrage n'aurait pas gagné à être supprimée car l'histoire sociale de Chevalier dérange²⁷.

26. Louis Chevalier, *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris pendant la première moitié du XIX^e siècle*, Paris : Plon, 1958.

27. Fernand Braudel, « La démographie et les dimensions des scien-

Cette société de l'après-guerre est comme le Paris de Louis Chevalier : appauvrie, soupçonneuse de ses voisins, jalouse de la moindre ressource, traumatisée par l'activisme populationniste de Vichy en France et par les bombardements à Londres. En posant l'hypothèse d'une singularité de la grande ville, Chevalier anticipe l'urbanité du XX^e siècle, et ses conflits internes liés à des infrastructures dépassées, où se greffe une société totalement nouvelle, n'ayant que peu de rapports avec son passé. Cette intuition du rôle décisif des migrations, de la pauvreté et de l'urbanisation à la seconde moitié du XX^e siècle, est essentielle à la compréhension de la Guerre froide. Le mot le plus à la mode au lendemain de la Seconde Guerre mondiale est sans doute celui de « métamorphose », dont Chevalier lui-même abuse, et que l'on décline dans les premières modélisations mathématiques en sciences sociales. L'Amérique est consciente que sa capacité de calcul fut décisive dans les conflits de la Seconde Guerre mondiale. La statistique pour les sciences sociales est perçue comme aussi décisive qu'elle le fut pour la balistique, mais la réalité est celle que dépeint Chevalier : la misère des grands centres urbains européens n'a rien à envier au Paris criminel du XIX^e siècle. C'est là que se situe le schisme fondateur de la modernité. On abandonne les théories classiques, non pas parce que l'on s'éprend d'une amélioration du réel, pour le « bien », non pas parce que l'on veut se défaire de la poursuite du « vrai », mais surtout parce que *l'on n'a pas le choix*. Ce qui s'installe dans cet après-guerre est une psychose sociétale

ces de l'homme », *Annales ESC*, vol. 15, n° 3, 1960. Lire à ce propos : Paul-André Rosental et Isabelle Couzon « Le Paris dangereux de Louis Chevalier : un projet d'histoire sociale utile classes laborieuses et classes dangereuses », in : Bernard Lepetit et Christian Topalov (eds), *La ville des sciences sociales*, Paris, Belin, 2001, p. 191-226 et 373-386.

qui ne cessera de se répandre dans le second xx^e siècle : une « psychose face à une immigration jugée déstabilisante d'un point de vue ethnique »²⁸ ; un sujet que l'on veut faire taire par la statistique, par la discipline démographique qui noie les vérités qualitatives d'un Whyte ou d'un Chevalier, dans la douceur abrutissante de la moyenne. C'est un angle trop peu sollicité dans la lecture des événements de la Guerre froide, dont les moteurs de production idéologique ne concernent pas que la propagande étatique. Sur les gravats des bombardements, la reproduction des découpages sociétaux d'avant-guerre est vive. Louis Chevalier, dont la thèse soutenue en 1950 montre que le phénomène migratoire est indépendant du phénomène politique, a essayé de défendre une stratégie de peuplement, plutôt qu'une politique centrée sur une immigration liée au travail²⁹. Il a échoué. On se plaît à imaginer une France, un Royaume-Uni, une Italie qui se relèvent de la guerre, et font fi des clivages du passé. Mais au contraire, la reconstruction semble renforcer les idéologies du passé, aidée en cela par des gouvernements qui ont fait de la « peur de l'autre » l'axe de la cohésion nationale.

Le pouvoir politique des nations d'après-guerre est fragile, en Europe comme en Asie. La question est de contenir et d'encadrer les populations, d'éviter les dérives, la rancœur et la violence. Le paternalisme colonial déploie comme il sait le faire toute sa bienveillance à l'égard des contingents d'outre-mer, et des Français des colonies ; une bienveillance qui s'accompagne de sûreté, de sécurité, et de tenue à bonne distance. Cette victoire de la politique du « travail » contre celle du « peuplement » s'accompagne d'un endiguement inté-

28. P-A. Rosental et I Couzon, *op. cit.*, p. 18.

29. Cf. P.A. Rosental et I. Couzon, *ibid.*

rieur, aussi bien en France qu'au Royaume-Uni et dans la plupart des pays européens. C'est une période où l'on « déplace » : les Britanniques interceptent en 1947 le navire *Exodus* qui amenait 4 500 survivants de la Shoah vers la Palestine ; les 6 millions d'Allemands d'Europe de l'Est sont pris entre l'impossible retour et la violence de l'Armée Rouge. Churchill ne veut plus de mélange de populations. La Pologne entière est déplacée vers l'Ouest, la ligne Oder-Neisse servant une fois encore de démarcation. Cette migration forcée et organisée peuple l'Europe de réfugiés : près de 10 millions en Allemagne, pour un grand total européen de près de 30 millions de « déplacés »³⁰. Le tri social opéré en amont n'est jamais gratuit : les « fils protégés de la France », en Afrique comme en Indochine, sont rapatriés vers leur pays d'origine. Certains de ces rapatriés d'Indochine ne sont désirables ni en France ni au Vietnam, et terminent dans les camps du Vietminh ; ce sont les interprètes, les soldats, les travailleurs volontaires³¹.

La société du « ni guerre, ni paix » de l'après-guerre est aussi celle d'un nationalisme introverti, qui accepte l'émancipation des colonies avec amertume, tout en organisant par la violence indirecte la contre-insurrection et les assassinats politiques. Dans un tel contexte où les tensions peuvent dégénérer à n'importe quel moment, la guerre psychologique est *de fait* la meilleure option en incapacité stratégique. Le Sud utilise, souvent à juste titre, les exactions de la Guerre pour mener une guerre de culpabilisation sans merci au Nord. Est et Ouest

30. Cf. Jürgen Weber, *Germany, 1945-1990 : A Parallel History*, C.E.U. Press, 2004

31. Lire à ce propos : Liêm-Khê Luguern, « Les travailleurs indo-chinois en France de 1939 à 1948 », *Bulletin du centre d'histoire de la France contemporaine*, n° 10, Université Paris X, 1989, pp. 5-21.

se diabolisent mutuellement, en ayant recours à la délation, la manipulation, et la construction de façades. On mesure l'ampleur de cette psychose sociétale en regardant aujourd'hui les artefacts qui ont survécu. Il suffit pour cela de visionner les dessins animés de la série de *Duck and cover* par les productions Archer³² en 1951 : « Si vous n'êtes pas prêt, si vous ne savez pas quoi faire, vous pourrez en souffrir ». Derrière cette gentille histoire de tortue, ce dessin animé qui n'est pas sans rappeler une animation de Tex Avery, les images enfantines qui décrivent le souffle nucléaire sont terrifiantes. En 1949, George Orwell publie son *1984* où il dépeint à la fois la société totalitaire en devenir et celle qui est déjà installée.

La rupture Galula

Le nombre de têtes nucléaires passe de 1 000 en 1953 à plus de 18 000 en 1961, ce qui revient sur cette période à faire sortir d'usine une ogive nucléaire par jour. Un an plus tard, au pic de la crise de Cuba, les États-Unis possèdent déjà 27 300 ogives nucléaires, soit près de cinq fois la capacité de l'Union soviétique. Robert McNamara avouera devant les caméras dans *The Fog of War*³³ quarante ans plus tard : « Nous avons eu un sacré coup de chance ». La Guerre froide a toujours cette image de *temps suspendu*, de deux grands blocs se tenant mutuellement en respect, instaurant l'idée que la

32. On trouve encore, en septembre 2011, plus 60 ans après leur production, l'intégralité de ces productions de propagande sur le site de vidéodiffusion Youtube

33. « The Fog of War: Eleven Lessons from the Life of Robert S. McNamara », documentaire d'Errol Morris, 2003, inspiré du livre de R.S. McNamara et J.G. Blight, *Wilson's Ghost : Reducing the Risk of conflict and Catastrophe in the XXI^e Century*, NY : Public Affairs, 2001.

dissuasion nucléaire réciproque fut source de stabilité et de progrès technique, grâce à cette compétition acharnée pour des vecteurs de guerre toujours plus puissants. Mais la réalité, « maintenant que l'on connaît le déroulement réel des grandes crises (Berlin en 1958-1962, Cuba en 1962) est que l'arme nucléaire a rendu la Guerre froide non pas moins dangereuse, mais plus, à cause de l'énormité de la menace et de la brièveté des délais de réaction »³⁴. De fait, le vecteur nucléaire ne peut produire qu'un effet irréalisable, et plus les deux blocs s'enfoncent dans la Guerre froide, plus ils se rendent compte que ce vecteur nucléaire est indissociable d'un vecteur de très petite portée, de punition directe qui ne remette pas en cause l'équilibre de la dissuasion, mais permette l'ajustement mutuel et permanent des deux grandes puissances.

Les modes opératoires de la guerre, ses équipements et ses modes de pensée sont en fait la véritable trinité de la puissance³⁵. La colonisation a engendré le vecteur de la contre-insurrection, et la Guerre froide celui de la dissuasion nucléaire. Mais à la périphérie du grand face-à-face, il faut en permanence contenir la progression de l'ennemi. Et le savoir-faire du combat rapproché, et celui de la subversion, appartiennent avant tout à une forme de théologie de la libération, ou, plus exactement de la « contra-théologie » de la libération. Parce que l'effet recherché pendant cette Guerre froide est *majoritairement* un effet de guerre limitée, en périphérie, à discrétion et avec une obligation d'extrême rapidité, ce sont

34. Georges-Henri Soutou, « Le nouveau système international », communication à l'Académie des Sciences morales et politiques, 6 juin 2011.

35. À ce propos, voir : Thomas G. Mahnken, *Uncovering Ways of War: U.S. Intelligence and Foreign Military Innovation, 1918-1941*, Ithaca, NY : Cornell University Press, 2002.

les savoir-faire coloniaux, celui de l'Indochine, celui de l'Algérie, qui vont devenir la « bibliothèque » des modes opératoires des deux blocs. À chaque guerre correspond l'invention d'un nouveau vecteur. À chaque nouveau vecteur correspond la naissance d'une nouvelle spécialisation, d'un nouveau corps d'armée, d'un nouveau mode opératoire et d'une nouvelle philosophie de la guerre. L'histoire des corps d'armées et de leurs régiments suit ainsi l'histoire des vecteurs et des effets recherchés. Par exemple, « dans les années 1950, les réflexions sur le combat en ambiance nucléaire conduisent à étudier les besoins en renseignement du corps de bataille », nous rappelle Maurice Faivre à propos de la création du 13^e régiment de Dragons parachutistes³⁶, régiment spécialisé dans les opérations spéciales. David Galula va ainsi devenir, sans réellement le vouloir, l'homme qui conceptualisa le second vecteur de la Guerre froide, c'est-à-dire son mode opératoire de contre-insurrection. Il ne s'agit pas ici de réduire la richesse et la variété des modes d'intervention qui furent mobilisés pendant la Guerre froide : l'influence, la guerre psychologique, les guérillas, les guerres de propagande, les conflits limités, les opérations spéciales en font partie ; mais comme nous le verrons, le parcours unique de Galula le conduit à théoriser un mode de gestion du conflit indirect qui va bien plus loin que la contre-insurrection coloniale ou contre-révolutionnaire.

Le déclencheur de l'histoire de Galula est l'Indochine : cette guerre qui, de 1946 à 1954, fera 500 000 victimes dans

36. Le 13^e régiment de Dragons parachutistes est créé en 1959 pendant la Guerre froide, et reprend le nom du régiment constitué par le marquis de Barbezières en 1676. Lire à ce propos : Maurice Faivre, « Création et évolution du 13^e RDP : 1960-1990 », *Les forces spéciales : concept et histoire*, Actes du colloque des 11 et 12 juin 2001, *Cahier N° 32 du Centre d'Etudes Historiques de la Défense*, 2001, pp. 157-170.

l'indifférence du Vieux Continent. Le Corps expéditionnaire français en Extrême-Orient, qui se tenait prêt à affronter un Japon qui venait de capituler, est désarçonné par une opinion française qui ne lui est pas acquise, et des alliés britanniques et chinois, au lendemain de la Guerre, qui comptent prendre possession du territoire vietnamien. Cette première guerre d'Indochine est importante car la guérilla Viêt Minh dépasse de très loin ce qui est alors connu de la guerre limitée, de la déstabilisation psychologique et de l'implication des populations civiles. Comment expliquer une telle violence ? Une réponse aux prisons coloniales, comme celle de Poulo Condor, qui devinrent dans les années 1930 des creusets du nationalisme communiste vietnamien³⁷ ? Les Japonais savaient la fragilité de leur position d'occupation en Indochine. Le 9 mars 1945, ils avaient pris de vitesse aussi bien les Britanniques que les Chinois en abrogeant l'administration française sur l'ensemble du territoire vietnamien, dans une défaite éclair d'une force française réduite à sa plus simple expression ; mais cet acte symbolique procède lui-même de la subversion et de la guerre psychologique. Les seuls à ne pas être surpris sont les Américains, qui ont armé et entraîné le Viêt Minh, une mission confiée à Carleton Swift, Ray Grelecki, et Charles Fenn à l'Office of Strategic Services. C'est tout autant la position stratégique de l'Indochine que sa production de caoutchouc, critique pour les véhicules civils et militaires, qui intéresse les États-Unis. D'ailleurs, pendant toute la période du conflit vietnamien, de l'Indochine à la guerre du Vietnam,

37. Ho Chi Minh, sous le nom de Nguyen Ai Quoc, en fit le thème de son « Procès de la colonisation française » qu'il publia en 1925. Ho Chi Minh maintiendra ouvert Poulo Condor, qu'il utilisa pour interner les Viet Congs de 1955 à 1975.

la seule chose que les militaires américains ne brûlent pas sont les plantations de caoutchoutiers.

L'OSS fait le choix de l'aveuglement en poussant l'Annam et le Tonkin dans les bras d'un Japon, par ailleurs leur ennemi. Hô Chi Minh avait compris cette vulnérabilité, et proclame en août 1945 le soulèvement général contre le Japon : une guerre éclair de deux semaines menée de main de maître par le général Vo Nguyen Giap, revenu de Chine pour fonder l'Armée Populaire du Vietnam en 1944. Et là se situe la rupture : car Giap, qui est alors âgé de 33 ans, est un fils de mandarin, éduqué au Lycée Albert Sarraut, puis à l'Université de l'Indochine. Il n'aime pas la présence française, et n'a pas beaucoup plus d'estime pour ses nouveaux amis américains dont il s'est assuré que les troupes stationnées en Chine resteront en dehors du conflit vietnamien. Bien sûr, le général C.L. Chennault, alors aux commandes de cette force américaine en Chine, n'apprécia pas ces « accords secrets » de l'OSS, qui menèrent directement à l'arrestation et à la torture de civils français par le Kampetai, la police militaire japonaise. Cette mascarade de capitulation japonaise laisse la place au nationaliste Tchang Kai-shek au nord, et aux Britanniques au Sud, mais cette guerre est surtout celle de la famine, ayant coupé les lignes d'approvisionnement Sud-Nord du pays, semant le chaos par les pillages et la mise à sac des villages. C'est dans ce contexte que le Corps expéditionnaire de Leclerc et d'Argenlieu arrive à Saïgon en octobre 1945 ; et dans cette partie où toutes les cartes étaient truquées, il y avait un jeune attaché militaire de 24 ans, récemment affecté à la Section de liaison française en Extrême-Orient³⁸ : David Galula.

38. La SLFEO fut la première à retourner en Indochine, mais sous autorité britannique, représentant la France Libre dans la région. Lire :

Il est en Chine de 1951 à 1956, du moins très officiellement à Hong Kong où il est en mission d'études sur Mao Zedong pour le renseignement français. Ses biographies officielles américaines, publiées par les instituts, s'étendent peu sur le fait que le 2 septembre 1941, David Galula, saint-Cyrien de la promotion de 1939-1940, « est rayé des cadres de l'armée d'active en application des lois portant sur le statut des juifs »³⁹. C'est comme cela qu'il rejoint en juillet 1943 en Afrique du Nord la future armée de libération, au sein de laquelle il est réintégré par le général Giraud. Ses biographies ne s'étendent pas non plus sur son mariage avec la diplomate Ruth Morgan, qu'il rencontre en 1948 à l'ambassade des États-Unis à Nankin. Cette ambiguïté de l'ancrage ne peut être comprise qu'en mesurant l'indépendance d'esprit de Galula, qui n'est pas irrespectueux pour la stratégie militaire, mais simplement convaincu qu'il n'y a pas, comme le voudrait Clausewitz, d'un côté une ontologie de la guerre, de l'autre une ontologie de la paix ou du politique, se substituant ou s'alternant. La guerre, le peuple, la paix, le politique sont un tout organique, à l'image du Paris noir et biologique de Louis Chevalier. Il ne faut pas chercher à résoudre les contradictions insolubles, mais à emporter rapidement la victoire, qu'elle soit sociale, politique, symbolique ou psychologique. La vie de Galula elle-même est une guerre éclair. Il meurt jeune, à 48 ans. Galula travaille pour ainsi dire en double commande : son *Pacification en Algérie* n'est pas un rapport pour l'état-major français, mais une étude en langue anglaise publiée par

David Galula, *Contre-insurrection : Théorie et pratique*, Paris : Economica, 2008, réédition de l'ouvrage de 1963.

39. Philippe de Monteton, « 45 ans après, le couronnement de David Galula », in : David Galula, *Contre-insurrection : Théorie et pratique*, Paris : Economica, 2008, p. XVIII.

la RAND sous le numéro MG-478-1 en 1963, et immédiatement classé « secret défense » par l'état-major américain. Pourquoi et comment, pour le général David Petraeus, Galula devient-il un « grand stratège » du xx^e siècle, et l'auteur du « seul et plus grand livre jamais écrit sur la guerre non conventionnelle »⁴⁰ ?

Ce livre, dont parle le général Petraeus, est *Théorie et pratique de la contre-insurrection*, d'abord publié en langue anglaise en 1963 sous la forme d'une étude commandée par la Rand aux États-Unis. « Tout comme *De la guerre* de Clausewitz, cet ouvrage est à la fois une réflexion philosophique sur la nature de la guerre et un précis de doctrine »⁴¹. David Galula y synthétise quinze ans de ses propres observations directes et participations à trois conflits majeurs du xx^e siècle : la Seconde guerre mondiale, la guerre du Vietnam et la guerre d'Algérie. Les deux dernières sont des échecs qui traumatiseront l'Occident, et qui mettent à défaut aussi bien la guerre probabiliste et d'épuisement de Clausewitz, que l'héritage répressif de la colonisation. Galula réussit le mariage entre l'héritage clausewitzien – celui de la politique comme vecteur absolu de la guerre – et l'héritage colonial – celui qui voudrait concilier la répression et l'amitié entre les peuples dans un seul et même corps de doctrine.

La « rupture Galula » est d'offrir une doctrine d'action stratégique à toutes les guerres sans nom qui voient le jour pendant la Guerre froide et qui perdureront au XXI^e siècle. Il ne faut pas se tromper sur le statut de ce petit manuel de

40. David Petraeus, « David Galula, le Clausewitz de la contre-insurrection », pp. V-XIV in : David Galula (réédition), *Contre-insurrection. Théorie et Pratique*, Paris : Economica, 2008.

41. David Petraeus, *op cit*, p. VIII.

contre-insurrection. Galula y anticipe des tensions qui deviendront structurelles : les tensions entre *loyauté* et *auto-détermination*, entre engagements *symétriques* et *asymétriques*, entre stratégie et tactique. La subtilité de Galula réside dans cette capacité à poignarder Clausewitz, tout en étant immédiatement reconnu comme son successeur. Ainsi, *Contre-insurrection* commence : « Nul joueur d'échecs n'a jamais trouvé d'ouverture garantissant la victoire, et nul n'en trouvera jamais ». En clair : les calculs probabilistes n'ont jamais été le moyen de conduire une guerre. « La guerre est un phénomène social encore bien plus complexe que le jeu d'échecs », poursuit-il. Galula nourrit une amertume profonde envers cette France sans stratégie, qui voulut l'envoyer aux camps, qui perd ses guerres par absence de doctrine, de vision, d'empathie et d'audace. La guerre dont parle Galula n'est pas celle des « gros bataillons », c'est celle des *populations*, celle de Mao Zedong, celle de Tchang Kai-shek, celle d'Hô Chi Minh. La citation de Mao qu'affectionne Galula n'a rien de grandiloquent : c'est celle de 1936, dans la *Stratégie de la guerre révolutionnaire chinoise*, qui rappelle que l'inhérence est la caractéristique principale de la guerre, que le « ici et maintenant » aura toujours le dessus sur tout principe d'économie des forces : « Quiconque est en charge de mener une guerre doit étudier les lois de la guerre. Quiconque est en charge de mener une guerre révolutionnaire doit étudier les lois de la guerre révolutionnaire. Quiconque est en charge de mener une guerre révolutionnaire en Chine doit étudier les lois de la guerre révolutionnaire chinoise ». David Galula est à la guerre ce qu'était William Foot Whyte à la sociologie des gangs. L'introduction de son ouvrage fait douze pages, là où Clausewitz en aurait écrit deux cents. Ce qui l'intéresse, c'est le sujet, c'est la population, « l'asymétrie entre l'insurgé et le loyaliste », c'est-à-dire ce qui se joue au quotidien dans un *continuum* entre politique,

violence et liberté. Il n'y a pas de « trinité » chez Galula. Il n'y a pas de fantasme de puissance, d'écrasement, ou d'assourdissement. Il y a des *causes*, sincères ou fabriquées, virtuelles ou concrètes, et tout le reste appartient à la variation tactique.

En ce sens, sans avoir étudié la science comportementale, sans être familier avec la théorie de la dissonance cognitive de Festinger, ou avec les études de la décision d'Herbert Simon, David Galula a absorbé cette rupture de la modernité. Il intègre la variabilité des aspirations. Les individus ajustent l'information qu'ils transmettent à leur appréciation de la situation. Leurs préférences sont instables dans le temps, et s'ajustent dynamiquement. L'ampleur et la variation de ces ajustements n'ont que très peu d'effets sur la performance organisationnelle. Ces découvertes ne sont pas de Galula, mais de Richard Cyert, James March et William Starbuck⁴².

On retrouve dans *Contre-insurrection* tous les éléments de la discipline naissante du *problem solving* : l'abandon progressif des causes, la rationalité limitée des acteurs, et même ces formes d'expression narrative qui exposent de simples situations décisionnelles. Galula y raconte des expériences qu'il a vécues, comme cette anecdote de l'homme de Canton, en 1954, qui fustige sa voisine pour avoir donné du riz rationné à son chat. « Si vous me dénoncez », réplique la vieille dame, « ils vont diminuer ma ration de riz. Pourquoi ne pas vous taire ? ». Et le voisin de répondre : « Supposons que quelqu'un d'autre vous ait vu et vous dénonce ? Que va-t-il m'arriver à moi, votre voisin, si je vous ne vous ai pas dénoncé en premier ? Et cependant je suis votre ami. S'ils diminuent votre

42. Richard M. Cyert, James G. March et William H. Starbuck, « Two experiments on bias and conflict in organizational estimation », *Management Science*, 7, 1961, pp. 254-264.

ration, je vous donnerai la moitié de la mienne »⁴³. Ce n'est pas l'écriture d'un officier traitant. Il n'y a pas le romantisme dont on peut s'enivrer chez un T.E. Lawrence ou un Clausewitz. On y sent l'influence de Mao Zedong, des *Stratagèmes* de Frontin. *Pacification en Algérie* est écrit comme un carnet d'anthropologue. Il a beaucoup appris auprès de la Légion étrangère qu'il a côtoyée en Asie du Sud-Est, et qu'il retrouve en Algérie. La sécurité des populations, la proximité et l'humanité sont aussi des valeurs qu'il apprend dans un parcours de guerre qui le mène à Tanger en 1939, à Casablanca en 1942, à la capture d'Elbe en 1944, au débarquement de Toulon, puis à la bataille du Rhin. Le capitaine Jacques Guillermez, sinologue accompli, le repère, et l'envoie en Chine.

David Galula est réaliste. Il a appris qu'il coûte toujours beaucoup plus cher de déployer une contre-insurrection que de *s'insurger*. Il connaît l'hypocrisie et la lâcheté de ceux qui poussent leurs contemporains à l'insurrection, sans leur expliquer ce mécanisme asymétrique qui fait que les « contre-insurgés » seront automatiquement très armés, très puissants, très riches, et probablement sans pitié. Il sait que c'est le faible qui peut recourir efficacement à la propagande, mais qu'une telle stratégie est inefficace lorsque l'on est du côté du plus fort. Il sait aussi que les nouvelles guerres sont des guerres où les populations ne sont plus à ranger dans la catégorie des victimes ou des volontaires, mais l'objet même de la guerre, son medium, et sa finalité. Pour Galula, un citoyen est un rebelle allié, à moins qu'on puisse prouver qu'il est un insurgé. Si Galula est fidèle à sa réputation d'esprit indépendant, il se révèle également d'un réalisme glaçant : l'aliénation des popu-

43. David Galula, *Contre-Insurrection : Théorie et pratique*, Paris : Economica, 2008, p. 44.

lations est jugée inutile si elle peut être remplacée par une soumission volontaire. Il a appris de Mao qu'une insurrection ne se mate jamais par la décapitation de ses leaders. Pour les supprimer, il faut les plonger dans le vide de l'oubli, celui d'un océan, d'une fosse commune, tout en s'aménageant un vaste espace d'instrumentalité dans le traitement humain des prisonniers. Il n'y a pas de ton guerrier dans le manuel de contre-insurrection de Galula. Ce n'est pas *La guerre de l'inattendu* d'Albert Merglen⁴⁴, ni *La guerre moderne* de Robert Trinquier⁴⁵ : ce n'est pas, comme à l'accoutumée, un ensemble d'études de cas militaires, avec cartes, compas, lignes en pointillé, ruptures nocturnes des communications, subversion des réseaux de surveillance, et déploiement aéroporté. On ne coupe pas des routes, on ne prend pas à revers, ou du moins si on le fait, c'est au titre de la manipulation des variables : climat, topographie, géographie, finances, qui permettent de retourner une population.

L'APRÈS GALULA : LE CHOC DES GUERRES SOCIALES

David Galula développe, d'une manière presque obsessionnelle, une doctrine de l'empathie : une empathie travaillée, minutieuse, attentionnée pour le bien-être de la « cible ». Nous sommes très loin des textes fondateurs sur la tromperie en contexte d'opérations militaires : ce n'est pas du Reginald V. Jones, ce n'est pas *The Most Secret War*. Il s'éloigne osten-

44. Albert Merglen, *La guerre de l'inattendu. Opérations subversives, aéroportées et amphibies*, Paris : Arthaud, 1966.

45. Robert Trinquier, *La guerre moderne*, Paris ; La Table Ronde, 1961.

siblement des autres experts de la contre-insurrection qui lui sont contemporains, comme Trinquier, « en préconisant une approche du conflit avant tout politique, sans forcément s'aligner sur le niveau de violence de l'ennemi »⁴⁶. Il propose une stratégie qui fait peu de distinction entre insurrections révolutionnaires et insurrections nationales. Son modèle de l'insurgé en révolution nationale est présenté comme une « variante » de l'insurgé révolutionnaire⁴⁷. En ce sens, David Galula propose une ontologie et un mode opératoire nouveaux de la guerre. À l'instar de Clausewitz qui proposait d'envisager la guerre et la politique dans un seul *continuum*, Galula propose de considérer les luttes de libération nationale, les révolutions communistes, et toute forme de guerre comme un continuum de l'insurrection à la contre-insurrection.

S'il s'inspire directement de Mao Zedong, il n'entre pas dans le débat de la différence des buts entre révolution nationale, révolution populaire et guerres de libération. David Galula, tout en répétant que chaque guerre est unique, que chaque terrain est inimitable, propose une nouvelle « catégorie » de la guerre, un peu comme James March et Herbert Simon parlent des « organisations » et de leur comportement. Si Galula ne fait pas la différence entre l'héritage contre-insurrectionnel de la colonisation – les guerres de « libération nationale » – et l'insurrection communiste à la chinoise, c'est que pour lui le combat de contre-insurrection n'a qu'un seul objectif : « construire (ou reconstruire) un appareil politique au sein même de la population »⁴⁸. Pour Galula, le modèle

46. Philippe de Montenon, « Le couronnement de Galula », in : D. Galula, *Contre-insurrection*, Paris : Economica, p. XXI.

47. David Galula, *op. cit.*, p. 69.

48. David Galula, *Contre-insurrection. Théorie et pratique*, Paris : Economica, 2008, p. 201.

de l'insurgé communiste passe en première étape par la création d'un parti, tandis que celui de la révolution nationale et bourgeoise commence par le « terrorisme aveugle », qui ensuite devient sélectif. Les grands principes stratégiques clauswitziens occupent une dizaine de pages, sont réservés aux « loyalistes », et l'on sent la lourdeur d'un texte qui vraisemblablement a fait l'objet d'une commande par la Rand, car ce qui enthousiasme Galula, c'est la guerre des mentalités, même s'il faut utiliser la violence pour la remporter, en admettant y préférer la persuasion, lorsque celle-ci est disponible. David Galula n'est pas un stratège, mais un tacticien. Il est même très certainement un des meilleurs d'entre eux, parce qu'il produit une doctrine « froide » comme les campagnes de contre-insurrection qui ont forgé son expérience, qui permet de se défaire du débat stratégique. Sun Zi et Clausewitz sont des stratèges, car s'ils abordent aussi des questions de manœuvres et de disposition des forces, c'est bien une théorisation de l'exercice de sa puissance et une discussion de ses finalités qu'il propose. Galula, de son côté, libère une capacité d'action, au moment même, en 1963, où les états-majors sont prisonniers du comptage des têtes de missiles et des stocks de bombes.

La coercition par voie indirecte échoue partout où elle est appliquée. La propagande communiste morcelle complètement l'hémisphère Sud. L'Asie, l'Afrique, le Tiers-Monde s'émancipent. Et à chaque révolution nationale, à chaque révolution communiste, les « initiés » aux travaux de Galula voient combien il a raison, et combien ils ont tort. En 1968, pour avoir essayé d'introduire des réformes, la Tchécoslovaquie est envahie par les chars soviétiques. On invente encore plus de nouvelles idéologies pour congeler les idéologies existantes. Le neutralisme d'un Nehru perd de plus en plus pied, tandis que s'effondrent les bastions idéologiques au Sud. La décolonisa-

tion laisse place à des coalitions instables, certaines emportées par des visions séculaires et religieuses, tandis que d'autres régions s'enferment dans le régionalisme et le clanique. En 1960, l'Organisation des pays exportateurs de pétrole (OPEP) devient le dernier recours dans le bras de fer qui oppose un Sud qui cherche un levier stratégique durable et un Nord qui s'affronte par stratégies indirectes. Dans les faits, ces stratégies indirectes sont très peu efficaces. Elles font face à la montée du grand reportage et du journalisme d'investigation, beaucoup plus agressif, beaucoup plus rapide qu'il ne l'est au XXI^e siècle.

L'administration Johnson marque le début d'une ère moderne où la projection et la manipulation spectaculaire sont considérées comme les seuls leviers efficaces de toute politique stratégique. En Union soviétique, son équivalent est l'ère Brejnev. Là aussi, l'amertume crée le vide, et prend le pas sur les idéaux, mais pas sur le *verbe*. Khrouchtchev a échoué. Il est resté l'homme de la terreur de masse, l'homme des 30 000 arrestations de Kiev, et l'homme aux 1 000 victimes de la répression politique de 1938. Il a passé sa vie à « déstaliniser », comme si le dos de la main du bourreau était plus doux et plus crédible que sa paume. Ce fut l'homme de la répression hongroise de 1956, aussi bien que celui de l'ultimatum fait à Berlin en 1958, un chantage à la guerre qui se termina en déconfiture grotesque, pour essayer de reprendre l'autre moitié de Berlin. Après la construction du mur en 1961, puis l'échec de Cuba, une rupture similaire à celle qui fit passer l'Amérique de JFK à celle de Johnson s'opère en Union soviétique. Comme Johnson, Brejnev est l'homme de l'ère du faux, l'homme des projections et des ombres. Comme Johnson, il scelle son destin avec les services de renseignement, auxquels lui aussi est redevable pour de sombres histoires de guerre. Lui aussi fait face à une guerre sociale latente, version

rouge vif, qui vient du caractère ubuesque du planisme soviétique, poussant des ouvriers affamés à mettre en bout de ligne, dans les usines, n'importe en quoi en palettes, en boîtes ou en rangs serrés, pourvu que le plan soit respecté. Leonid Brejnev, comme Johnson vis-à-vis de Roosevelt, est un protégé pendant la guerre. Khrouchtchev lui épargnera le front, préférant lui donner le rôle essentiel de commissaire politique. S'il entre dans Prague avec le Quatrième Front Ukrainien, c'est après la reddition de la ville. Bien sûr, Brejnev possède une expérience de la guerre plus grande que Johnson, mais là aussi, c'est une guerre où le politique, l'intelligence rusée, la manipulation prennent le dessus sur l'art militaire.

Brejnev et Johnson ont connu *la même guerre*, dans deux camps différents, et c'est un fait rarissime tant il y a eu autant de « secondes guerres » mondiales qu'il y a eu d'hommes pour les mener. La guerre de Brejnev ignore la trinité clausewitzienne. Le régime de la violence secrète est son mode opératoire de prédilection. À la répression aveugle et systématique de Staline, puis à celle de « déstalinisation » de Khrouchtchev, Brejnev substitue l'infiltration, l'enfermement psychiatrique et un Goulag féroce : un régime fondé sur une peur sans ancrages, sans rationalité, une peur primale et folle qu'Alexandre Soljenitsyne décrit dans *L'archipel du Goulag* en 1973. Il existe une convergence réelle entre les modes opératoires des États-Unis et de l'URSS dans cette période de 1963 à 1975. La dépendance grandissante au renseignement s'empare des deux camps. Le Vietnam devient la guerre de William Colby, chef de la CIA à Saïgon, à la tête du programme Phoenix, appliquant les meilleurs stratagèmes d'un Galula ou d'un Roger Trinquier pour mener une guerre contre-révolutionnaire sans merci. Les guerres du XX^e siècle deviennent contre-insurrectionnelles.

Prolifération d'un mode opératoire

Contrairement à ce qu'avaient envisagé aussi bien les stratèges anciens que les contemporains, ce n'est pas une différence dans l'intensité des conflits qui définit ce nouveau paradigme de la guerre. Ce n'est pas non plus la guerre du faible au fort, ou la guerre d'une idéologie contre un peuple, ou encore la guerre d'une classe contre une autre. C'est, en tout et pour tout, une guerre de contrôle des populations. Il n'y a pas de disparition de « l'ennemi » à la fin de la Guerre froide, car il n'y a eu que des ennemis imaginés ou imaginaires. Si l'aveuglement du « partage » de Yalta démarre le plus grand conflit indirect de l'Histoire, il en signe simultanément la fin. Dès que la notion de frontière est portée à une échelle supra-ordinaire, elle est soustraite à sa réalité sociale. Il n'est pas étonnant dès lors que ce soit le partage de Yalta lui-même qui fait naître, vingt années plus tard, le désir d'émancipation global, non seulement dans les empires coloniaux, mais encore, scénario insoupçonné, au sein même des États-Unis, de l'Europe, et de l'Union soviétique. En ce sens, un monde sans Yalta aurait certainement été un monde plus apathique, plus contraint, plus docile que celui de la Guerre froide. Il est ironique que la tentation d'un partage préemptif ait été la cause même de son échec.

D'ailleurs, au début de la Guerre froide, les premières attaques ne sont pas des attentats, du terrorisme, ou des assassinats, mais des attaques contre « l'idée » de l'autre camp. Si Lénine ou Althusser essayent de rattacher l'idéologie à la « totalité sociale », ils n'en produisent pas une théorisation actionnable. La partie adverse n'est pas mieux équipée. Comme le souligne Raymond Boudon, « les sociologues classiques du XIX^e siècle, qu'il s'agisse de Max Weber, de Pareto, ou de Durkheim, paraissent tous éviter soigneusement le mot

“idéologie” »⁴⁹. Aron évacue très rapidement la question du vrai ou du faux dans l'idéologique. Sutton introduit un principe de réduction d'une réalité trop pénible, sans pour autant offrir une théorie intégrée. Starbuck, au cœur de la Guerre froide, propose d'aller au-delà de la fascination pour le mécanisme, et introduit l'idée d'une idéologie, transformant le réel, puis elle-même transformée à son tour⁵⁰. Ainsi, les idéologies ont leur propre cycle de vie. On peut soit faire dialoguer le réel avec l'idéologie, ou invoquer de nouvelles idéologies pour en renouveler d'anciennes, tombées en désuétude, ou délibérément abîmées. La Guerre froide fut un moteur idéologique sans précédent dans l'histoire de l'humanité. Nombre de ces idéologies, qui n'étaient pas forcément des idées reçues ou des idées fausses, mais plutôt des projections différentes du réel, gravitaient autour des notions de neutralité, de rébellion, d'oppression et de zones intermédiaires. La « zone intermédiaire » devint très rapidement l'objet de phantasmes, dépassant même l'idée de centre. La périphérie ou le « territoire pivot », qu'il faut absolument contenir, contrôler, annihiler, ou mettre en forteresse, devint rapidement l'objet passionnel universel, chez les Soviétiques, les Chinois, comme chez les Américains.

Le mode opératoire introduit par Galula en 1963 va dès lors démontrer son efficacité, et l'étude de la Rand Corporation devient le manuel de conduite des opérations, non plus seulement dans les contre-guerres de révolutions nationales ou communistes, mais à chaque fois que l'opportunité s'en

49. R. Boudon, *L'idéologie ou l'origine des idées reçues*, Paris : Fayard, 1986, p. 31.

50. W.H. Starbuck, « Level of aspiration », *Psychological Review*, 70, 1963 : pp. 51-60.

présente. Ce qui au départ n'est qu'un « manuel » devient petit à petit une idéologie de l'action, puis un « système idéologique » dont on fera tout pour préserver à la fois le secret et la légitimité. Quels en sont les éléments ? Le premier est sans nul doute *l'évitement* du choc frontal, qui n'est plus motivé par la simple peur de rompre l'équilibre de la dissuasion, mais qui devient un enseignement d'efficacité des opérations. Les risques d'opposition sont traités comme les risques potentiels de rébellion : par l'intégration rapide des insurgés, par le retournement, et en cas d'échec, par le recours à la violence discrète et discrétionnaire. Le deuxième élément est *l'absence de revendication*, dont on a pu observer, par exemple, l'efficacité lors de la guerre russo-japonaise de 1905. Le pendant de cette « non revendication » est la prolifération de façades et de réécritures permanentes des événements, ce qui rend aujourd'hui très difficile l'examen de cette période de la Guerre froide, même avec l'accès facilité aux archives dont nous bénéficions. Le troisième élément est la politique du « zéro mort », ou du moins, la revendication de n'avoir engendré des dommages collatéraux que négligeables. Ce troisième principe est bien sûr le corollaire du second : l'absence de revendication pousse au masquage systématique.

La répression contre-insurrectionnelle de la révolte des Mau Mau au Kenya, entre 1952 et 1960, procure un exemple précurseur d'un tel mode opératoire. Elle réunit les éléments de l'évitement, de la réécriture continue des événements, l'absence puis le déplacement de la revendication. Elle constitue également un trauma important dans le monde anglo-saxon, qui explique peut-être, en partie, l'enracinement du côté britannique du savoir contre-insurrectionnel. Les Mau Mau sont un mouvement insurrectionnel, dont l'acronyme *Mzungu Aende Ulaya, Mwafrika Apate Uhuru*, signifie « que les Européens retournent à l'étranger, et que l'Afrique retrouve

son indépendance ». Cette Armée de Libération de la Terre du Kenya⁵¹ représente l'opportunité idéologique parfaite. Le Foreign and Commonwealth Office (FCO) britannique documente cette contre-insurrection dans les moindres détails, comme si ce moment historique nécessitait une documentation toute particulière⁵². Le combattant kenyan Mau Mau y est photographié comme dans une nouvelle d'Edgar Allan Poe : c'est le double assassinat dans la rue Morgue transposé dans une Afrique aux images d'Épinal, avec force masques rituels, regards hirsutes, comme cette photographie du chef des rebelles Waruhiu Itote lors de son procès, entouré des forces kenyanes loyalistes ; car les combattants Kikuyu offrent eux-mêmes les moyens de cette production mythologique par leur coiffure caractéristique, faite de *dreaded locks*, de cheveux noués que l'on retrouve dans la culture rastafari jamaïcaine. Cette répression des Mau Mau est un abrégé des idées coloniales sur l'Afrique. Les photographies des combattants kenyans les montrent habillés de peaux, dreadlocks jusqu'au bas des épaules, et coupe-coupe à l'épaule. Et lorsque l'on manque de « rebelles » pour le photographe, ce sont des officiers des services spéciaux britanniques qui en prennent les costumes, se déguisent, se couvrent de trophées macabres pour les mises en scènes de la propagande.

Plus de 11 000 rebelles sont massacrés dans des conditions telles qu'en 1963 le Royaume-Uni négocie le départ de toute trace photographique du Kenya lors de son indépendance. Du côté britannique, cette contre-insurrection est

51. KLFA : Kenya Land and Freedom Army.

52. Les archives ont été rendues publiques par le Royaume-Uni le 6 avril 2011, et sont consultables sous la cote CO1066 sur le site : <http://discovery.nationalarchives.gov.uk/SearchUI/Result.mvc?search-Query=CO%201066>

considérée comme un succès de guerre psychologique sans précédent. Winston Churchill lui-même en fait la narration du début du film *Something of Value*, tiré de l'ouvrage de Robert Ruark, publié en 1955. Tous les mythes y sont réunis : la violence incontrôlée, la « sauvagerie », qui est dépeinte comme tournée contre elle-même, plaçant le soldat britannique comme sauveur et protecteur des populations locales, blanches ou noires. Les Kikuyus deviennent les victimes des Mau Mau, punis pour avoir accepté la paix coloniale britannique. L'ouvrage de Ruark mélange les clichés sur les coutumes kenyanes, la caricature comportementale, l'acculturation. Au cinéma, Rock Hudson et Sydney Poitier sont dans le rôle du fermier blanc et du paysan noir qui grandissent ensemble et finissent par se déchirer ; mais c'est Rock Hudson qui tient le coupe-coupe sur la gorge de Sydney Poitier⁵³. Dans le film, Sydney Poitier incarne le noir éduqué, celui que les Britanniques appellent « mon ami », celui qui appartient à la Kenya African Union. À l'écran, les rebelles s'appellent eux-mêmes fièrement les « Mau Mau », alors que cette appellation sans étymologie, sans preuves, sans traces, est sans doute, dès 1950, l'invention des services de guerre psychologique. Les rebelles kenyans s'appelaient simplement entre eux les « Muingi », ceux du « mouvement », ou les Mulgwithania, « ceux qui ont compris »⁵⁴ ; car les « Mau Mau » sont l'exemple même de ces ennemis imaginaires ou imaginés, homogènes, décrits comme des blocs, qui naissent dans cette guerre froide du spectacle somatique : une mise en scène qui permet de somatiser les

53. Hussein Onyango Obama, grand-père du président des États-Unis Barack Obama, fut prisonnier et torturé par les forces britanniques dans le cadre de la répression des Mau Mau.

54. Cf. David Throup, *Economic and Social Origins of the Mau Mau*, Athens, OH : Ohio University Press, 1987.

faits, d'en justifier le traitement tactique et d'arrêter tout questionnement stratégique. Le mouvement naît en réalité du mal être, de la contestation, de la faim, de la spiritualité, non contre le peuple lui-même, mais bien spécifiquement contre l'occupant. Comme en Afghanistan cinquante ans plus tard, les stratèges occidentaux veulent des boîtes, des catégories et des tribus. Ainsi que le notent Odhiambo et Lonsdale : « Les Britanniques croyaient faussement que les Tanganyikans appartenaient à des tribus ; mais en fait les Tanganyikans avaient créé leurs tribus juste pour fonctionner dans le cadre colonial »⁵⁵. Il en est de même pour les rebelles kikuyus. La voix des nationalistes modérés doit être étouffée à tout prix, alors la guerre idéologique crée un monstre difforme mais compact, arrête le leader pacifique Jomo Kenyatta, et le transforme en leader des « Mau Mau », un mot que de nombreux Kenyans entendent pour la première fois, puisqu'il n'existe pas dans leur langue. Les Kikuyu deviennent des « Kukes », abréviation péjorative qui crée de la distance. Localement, cette guerre psychologique fonctionne parfaitement : il y a désormais les « kukes » amis, et les « kukes Mau Mau », ceux sur lesquels on peut tirer sans sommation lorsqu'ils sont dans les zones interdites autour des fermes blanches.

Les petites guerres rentrent à la maison

L'Afrique, l'Algérie, l'Indochine furent les laboratoires de la « guerre par le bas », cette guerre inspirée de Mao, puis réifiée par Galula, où l'on se mêle à la population pour la redéfinir, la faire entrer à coups de baïonnette et de guerre

55. E. S. Atieno Odhiambo, John Lonsdale (Eds.), *Mau Mau and Nationhood*, Nairobi : East African Publishers, 2003.

psychologique dans un carcan prédéfini. C'est un paradigme stratégique du mépris ; mais c'est également un paradigme à sens unique où le casting de l'insurgé répond à un stéréotype du Nord-Sud. Si l'on souhaite prendre en défaut un historien militaire, il suffit simplement de lui poser la question : « Est-ce qu'il y a un théoricien africain de la stratégie que vous appréciez particulièrement ? ». C'est une question simple, mais un véritable filet idéologique. Les anciens adeptes de Mao vous répondront d'une fin de non-recevoir : « Il n'y a pas, et il n'y a jamais eu, de stratèges africains ». Dans les 1 492 pages de l'*Anthologie mondiale de la stratégie* de Gérard Chaliand, il n'y a pas un seul Africain. Tout au plus, l'Islam y fait quelques apparitions, mais vite remises à la place qui lui est due dans le panthéon des stratèges. Si les Arabes connaissent quelques victoires, c'est « en grande partie parce qu'ils livrèrent dans le désert leurs batailles décisives contre la Perse et Byzance »⁵⁶. La stratégie arabe a droit à un statut mythologique, parce que pour Chaliand, comme pour les stratèges chinois ou anglo-saxons, l'Islam se prête à l'incarnation de l'ennemi, ce que Chaliand a bien compris : « Le mythe d'une internationale islamiste produisant un effet de dominos est aussi irréaliste que la théorie des dominos l'était durant la guerre du Vietnam »⁵⁷. Hannibal Barca le Carthaginois est le dernier grand stratège africain dont on se souvient, mais c'est à Valence en Espagne que les historiens placent la prononciation de son vœu contre Rome, et sa couleur de peau a été laissée dans l'expectative pendant vingt-deux siècles. Les Carthaginois étaient « polygames », « privilégiés », « bénéficiant de harems

56. G. Chaliand, *Anthologie mondiale de la stratégie*, dans l'introduction générale, p. XXXIX, Paris : Robert Laffont, 1990.

57. G. Chaliand, *op. cit.*, p. LXV.

de grande diversité » : toutes les stéréotypes sont invoqués pour lui donner une couleur indéfinie et indéfinissable.

En vérité, l'Afrique est beaucoup plus centrale qu'elle n'y paraît dans la rupture des dogmes stratégiques du XX^e siècle. Non parce qu'un présumé vent de liberté aurait érigé l'Afrique en modèle d'anticipation pour le reste du monde, ce qu'elle n'a jamais été, mais plus certainement parce que cette Afrique est un « laboratoire » de la contre-insurrection, aussi bien au Nord et à l'Ouest pour les Français qu'au Sud et à l'Est pour les Anglo-Saxons. Les retours d'Afrique vont imprimer des comportements qui ne sont pas ceux de l'impérialisme ou du colonialisme. Ce qui est intéressant, au-delà de la compétition des trois narrations développementaliste, nationaliste ou révolutionnaire, est ce qui est « ramené à la maison ». Et ce qui est ramené à la maison est un mélange de mythes rationnels, de nouvelles théories d'usage, mais aussi des hommes et des femmes qui rentrent au Royaume-Uni, aux États-Unis, en France, en Allemagne profondément changés aussi bien par la violence que par la compassion à laquelle nul n'a pu échapper. Il faut donc, pour saisir cette absence stratégique contemporaine, comprendre quelle fut cette « double absence » de cette décolonisation.

Pour les stratèges du XX^e siècle, Liddell Hart en son début, David Galula ou Thompson par la suite, l'Afrique est censée offrir sa première résistance, et c'est un peuple « sans histoires » qui est présenté à la lecture politique et militaire. Les Gungunhana, Samori Touré, Ranavalona n'ont jamais existé dans ces paraboles stratégiques. L'Africain, le Vietnamiens, le Malaisien sont présentés comme des individus ne connaissant que la hiérarchie spontanée, acquise par la violence immédiate, le raisonnement tribal, l'échange symbolique et la culture orale. Pourtant, ne fallait-il pas un certain degré de stratégie à la Reine Mère Nana Yaa Asantewaa pour

organiser la résistance aux Britanniques jusqu'à son exil forcé en 1896 sur les Seychelles ? La guerre qu'elle mena mobilisa 5 000 hommes du royaume Ashanti contre les forces régulières britanniques de Frederick Mitchell Hodgson. Il en résulta une première défaite, une évacuation d'Hodgson, et une demande de soutien d'une colonne de 1 000 hommes, venus d'Accra, et composée de guerriers Yoruba. Au Bénin, Béhanzin, le roi d'Abomey, tint tête aux troupes du général Alfred Dodds de 1892 à 1894. Le général Dodds, figure de la Coloniale, est un métis avec une expérience des postes difficiles, de la Cochinchine, de Casamance, du delta du Tonkin⁵⁸. C'est un stratège et tacticien aguerri qu'affronte Béhanzin. Celui-ci lui tint tête pendant deux ans, là où Dodds est habitué aux victoires rapides et écrasantes. Quand Béhanzin apprend la composition d'une force expéditionnaire de 2 500 légionnaires et tirailleurs, il fait l'acquisition de 4 000 fusils Mannlicher auprès d'un négociant allemand, et répartit ses hommes en embuscade à l'aube, le long du fleuve Ouémé. Au total, Béhanzin ne comptera que 200 morts sur l'ensemble de la première campagne, tandis que la France ne doit sa victoire qu'à l'usage des canonniers. À chaque progression de la Légion, les forces des Fons de Béhanzin réorganisent leurs fronts de guérilla, coupant la colonne en amont et à son aval. Les effectifs des troupes françaises grimpent, avec plus de légionnaires et plus de canons, tandis que le royaume des Fons engage le combat avec ses guerrières amazones. C'est un corps expéditionnaire de plus de 3 000 hommes qui est finalement

58. François Manchuelle, « Métis et colons : la famille Devès et l'émergence politique des Africains au Sénégal, 1881-1897 », *Cahiers d'études africaines*, 24, n° 96, 1984, pp. 477-504.

envoyé pour la capture de Béhanzin⁵⁹, le 26 janvier 1894. Il est exilé par la France, d'abord en Martinique, puis en Algérie. Il y décède la même année.

Ces quelques exemples montrent qu'il faut s'interroger sur l'ethnocentrisme de la grammaire stratégique, et sur le fait que s'est installée chez les intellectuels africains l'idée d'une « politique par le bas » en Afrique noire⁶⁰. En miroir naissait en Europe et aux États-Unis un dogme de la stratégie vue comme un dogme tactique de contre-insurrection permanente. La Guerre froide est aussi en Afrique l'opportunité de règlements de comptes avec une histoire coloniale dont on s'est empressé de faire les colis et de cacher les archives. C'est un passé fait de déportations, de déplacements de populations, de mise au travail forcé, qui n'a rien de glorieux, et qui, bien évidemment, ne permet pas de qualifier de « victoires militaires » les opérations de répression et d'occupation du XIX^e et du début du XX^e siècles. C'est sans doute pour cela que les anthologies de la stratégie, qu'elles soient suédoises, britanniques, américaines, françaises, allemandes ou italiennes, font systématiquement l'impasse sur les conflits africains, et sur l'existence même de la *possibilité* d'une pensée stratégique africaine. Parce que la question n'a pas été documentée, parce que ni les historiens, ni les stratèges aiment se poser une question à laquelle il est difficile aujourd'hui d'y répondre. Si bien qu'on peut se demander aujourd'hui si les modes opératoires qui caractérisent de nombreuses indépendances africaines, sont des sous-produits tactiques, des stratégies, ou

59. François Michel, *La campagne du Dahomey, 1893-1894 : la reddition de Béhanzin : correspondance d'un commissaire des colonies présentée par son petit neveu Jacques Serre*, Paris : L'Harmattan, 2001

60. Jean-François Bayart, Achille Mbembe et Comi Toulabor (Eds), *Le politique par le bas en Afrique noire*, Paris : Khartala, 2008.

l'expression spontanée d'une *contre-occupation*⁶¹. La Guerre froide transmet sa maladie somatique à l'ensemble de l'Afrique, à peine indépendante.

Un mur tombe, un continent dérive

La chute du mur de Berlin sera sans doute aussi dramatique pour le continent africain qu'elle le fut pour l'Allemagne de l'Est. C'est à ce moment-là qu'il s'enlise dans une trajectoire de « continent oublié » de la stratégie⁶². Le mécanisme de l'oubli n'est pas ici un mécanisme d'aveuglement. Il n'est pas non plus une focalisation soudaine et magistrale vers le chantier de « liberté » de l'Europe centrale et orientale, pas plus que la seule « perte de l'ennemi ». Cet abandon stratégique de l'Afrique ne doit pas être mesuré par un comptage macabre des victimes génocidaires. Ce n'est pas le nombre de ses morts qui fait de l'Afrique de l'après-guerre froide le continent de l'oubli stratégique. Il s'agit plutôt d'un oubli calculé, presque médité. En quarante ans, l'Afrique a d'abord perdu plus de la moitié de sa part dans le commerce mondial, de 4,4 % à l'aube de 1962 à moins de 2 % en 2004, pour ensuite connaître une forte croissance après 2006 ; mais l'Afrique est surtout victime de la standardisation des comportements induits par la globalisation : le recours à des matériaux manufacturés, à de la nourriture retransformée, comme si elle se trouvait projetée directement du statut de fournisseur de matières premières, à celui de consommateur de produits importés.

61. J.F. Bayart, A. Mbembe et C. Toulabor, *op. cit.*, pp. 60-61.

62. Lire à ce propos : Hervé Couteau-Bégarie, « Le continent oublié », *Stratégique*, 80(4), 2000.

Il n'y a pas de retrait de l'Afrique après la chute du mur de Berlin mais plutôt l'installation d'un *modus operandi* implicite qui est fait de stratégies d'évitement et de déplacement. On peut sans doute invoquer l'état d'esprit et la mentalité d'alors : ce n'est pas la fin de l'ennemi, car la paranoïa est trop forte pour croire à une telle hypothèse dans les deux camps, mais plutôt le changement définitif du statut des territoires africains. Dans la quête de puissance, ils passent du statut de « fin » à celui de « moyen », les projetant un siècle en arrière ; ce qui n'est sans doute pas dissocié de l'aura que gagnent alors les figures africaines de la résistance au colonialisme du début du ^{xx} siècle. « Pour tous les pro-fascistes, les pro-nazis, les pro-Russes, les pro-Chinois, pour tous ceux que séduit la puissance collective, le pouvoir est une fin, non un moyen », écrivait Jean Baechler⁶³ en 1978. Plus les regards se détournent du continent africain comme « finalité », plus l'Afrique respire, et se libère de guerres qui n'étaient pas les siennes. Tout le bagage idéologique perd ses justifications et les ruptures imposées de l'extérieur entre des systèmes de croyances, des religions, et des systèmes politiques sont soudainement libérées du choix Est-Ouest. Les voix intellectuelles de l'Afrique, aussi bien australe, lusophone, centrale que du Nord peuvent se libérer sans tomber dans le jeu de la suspicion de la Guerre froide. Ce qui ne s'est jamais passé en Pologne, en Tchécoslovaquie ou en Hongrie prend place sur la presque totalité de l'Afrique.

Des écrivains comme le Nigérian Ken Saro Wiwa, le Congolais Sony Labou, et une population jeune qui doit désormais s'inventer ses propres combats, héritent d'une Afri-

63. Jean Baechler, *Le pouvoir pur*, Paris : Calmann-Lévy, 1978, p. 212.

que qui a été ravagée par les guerres civiles de la Guerre froide. Ce grand vide stratégique africain est le point de départ de guerres entre voisins, de renversements de pouvoir sanglants, mais aussi d'un certain « vent d'Est » : d'une prise réelle d'autonomie sur les idéologies marxistes ou les influences post-coloniales. Le multipartisme gagne du terrain au Nigeria, à Madagascar. Le 11 février 1990, Nelson Mandela est libéré après 27 ans de captivité. Même les plus attachés au système du parti unique rejettent le monopartisme et l'allégeance à une idéologie externe à l'histoire et la culture africaines. En moins de deux ans après la chute du mur, ce ne sont pas moins de 23 nations africaines qui passent au multipartisme⁶⁴. Et dans ce que les stratèges militaires d'alors qualifient de désert stratégique de l'Afrique, c'est la société civile qui crée la surprise : les fonctionnaires intermédiaires, les intellectuels, les femmes, avec parfois des frictions violentes avec les organisations claniques ou ethniques en place.

Le vide stratégique africain de 1991 déclencha autant de liberté qu'il déclencha de violence. Il conduit directement au génocide tutsi de 1994, qui est ignoré par l'analyse stratégique américaine, européenne, russe ou chinoise : pas un mot, pas une analyse, pas une note d'alerte, pas une recommandation. Même absence de traitement stratégique pour la prise de pouvoir violente de Laurent Désiré Kabila au Zaïre, ou celle de Denis Sassou-Nguesso au Congo en 1997. Les deux tiers de l'Afrique s'enfoncent dans une violence interne incontrôlée entre 1994 et 2002, mais il n'y a pas dans cette Afrique-là

64. Congo, Zambie, Cameroun, Rwanda, Cap-Vert, Mozambique, et Zaïre en 1990 ; Guinée-Bissau, Burundi, Centrafrique, Mauritanie, Togo, Seychelles, Sierra Leone et Kenya en 1991 ; Djibouti, Madagascar, Ghana, Tanzanie, Burundi en 1992, etc.

d'Henri Alleg pour écrire un témoignage sur « la question »⁶⁵, ou, plus exactement, il y a des centaines d'Alleg africains mais il n'y a plus d'oreille dans les communautés intellectuelles, militaires et stratégiques pour les entendre.

La disparition de la pression centrale et de ses pressions miroirs va littéralement faire exploser les dispositifs étatiques locaux. Les guerres civiles remplacent les guerres frontalières orchestrées par les services spéciaux de l'URSS, des États-Unis, des Français ou des Britanniques. Siyad Barre fuit la Somalie, laissant face à face des factions islamistes radicales et des chefs de guerre impatientes de rétablir leurs territoires. L'Europe est entièrement occupée de son côté par la signature du traité « 2 AK 4 » qui réunit l'Allemagne sur la base des accords de Postdam. C'est le vieil axe de l'Oder-Neisse qui s'invite dans la construction démocratique européenne, le même qu'en 1945, le même, alors virtuel, que franchit Napoléon un siècle et demi plus tôt. « On remarquera que les frontières allemandes étaient définies désormais de façon inaltérable. La souveraineté allemande était pleinement rétablie, sans aucune limitation »⁶⁶. L'Allemagne est métamorphosée en moins d'une année du statut de la tache sombre qui agace Reagan, mais dont il sait qu'elle va tomber, à celui de masse démographique, culturelle, sociale et économique centrale de l'Europe, y cumulant 30 % de ses habitants, et plus de 50 % de son patrimoine économique et industriel.

65. Henri Alleg, *La question*, Paris : Éditions de Minuit, 1958, réédité en 2008.

66. Georges-Henri Soutou, *La Guerre froide : 1943-1990*, Paris : Fayard, 2011, p. 1027.

Helmut Kohl en est conscient, et il est vrai, comme l'écrit Soutou que les « Allemands ont bien manœuvré, avec continuité (six chanceliers seulement s'étaient succédé depuis 1949). D'abord ils se sont entendus avec l'Occident, ce qui était la base de tout ; ensuite avec l'URSS mais sans compromettre le moins du monde l'union étroite avec l'Occident, rompant ainsi avec cette politique de bascule entre l'Est et l'Ouest qui avait été la grande erreur de la politique allemande depuis Guillaume II »⁶⁷. C'est la panne sèche pour l'Union soviétique : aucun de ses scénarios n'avait envisagé que Berlin se situe à l'épicentre de l'Europe. Une fois encore, les pouvoirs centralisés font le vide stratégique autour de centres de gravité fictifs. C'est d'ailleurs ce modèle sous-jacent qui s'empare de l'Europe en 1990 : une Europe paniquée d'avoir totalement oublié le poids historique, social et culturel de ses épicentres centraux : Vienne et Berlin. Un centre de gravité s'était développé sous leurs yeux, pendant qu'États-Unis et URSS étaient occupés à se faire des guerres limitées, des guerres de faible intensité, des guerres contre-insurrectionnelles. Pendant ce temps, l'Allemagne accueillait les réfugiés hongrois, tchèques, slovaques de 1957 à 1989, sans interruption, les hommes d'affaires, les mathématiciens, sans participer, par défaut, à un conflit idéologique qui lui était interdit. L'Europe des deux Allemagnes et des Quatre (2AK4) est surtout l'Europe des deux Allemagnes, puisque la réunification rendait soudainement caduc toute velléité stratégique.

La réunification est le pire coup du destin qui puisse frapper l'Afrique noire, l'Afrique australe, l'Afrique du Nord, le Liban et la Palestine. Ce que Achille Mbembe appelle la « revivification des imaginaires du lointain et des pratiques

67. G-H Soutou, *op. cit.*, p. 1029.

historiques de la longue distance », ⁶⁸ un phénomène qu'il considère concomitant à une diffraction des nouvelles sociétés démocratiques, et du durcissement de la contrainte monétaire. La distance à l'Afrique s'agrandit brusquement avec la réunification de l'Allemagne. Le vide de finalité, c'est-à-dire la soudaine privation du « terrain de jeu » sanglant qui opposait États-Unis et URSS pendant la Guerre froide, se double du retour du « grand fossé ». L'Afrique, du Nord au Sud, s'engage dans la globalisation et l'urbanisation : « un capitalisme atomisé, sans effet d'agglomération ni pôles gigantesques de croissance, s'est développé sur les décombres d'une économie rentière autrefois dominée, d'un côté, par des sociétés d'État contrôlées par les clientèles au pouvoir, de l'autre, par des monopoles datant pour la plupart de l'ère coloniale et opérant sur des marchés captifs » ⁶⁹. L'Afrique se morcelle, et des centaines de murs virtuels, et réels, la coupent en petits royaumes, en une mosaïque de sphères, bref une économie diffractée, composée de plusieurs noyaux régionaux plus ou moins enchevêtrés, parfois parallèles, et entretenant avec des filières internationales des rapports changeants et extrêmement volatiles » ⁷⁰.

68. A. Mbembe, *Sortir de la grande nuit. Essai sur l'Afrique décolonisée*, Paris : La Découverte, 2010, p. 174.

69. A. Mbembe, *op cit*, p. 181.

70. A. Mbembe, *ibid.*.

LA PERTE DU STRATÉGIQUE

Le vide n'appelle pas systématiquement le plein. Le vide n'est pas toujours source d'angoisse et d'inquiétude. Le vide est souvent une opportunité de disparition, d'anonymat et d'apathie calculés. Ces trois variables peuvent rapidement bouleverser une économie des forces : à l'équation traditionnelle des forces en présence, de leur concentration sur les points décisifs, il faut dans un contexte d'apathie et de vide stratégique, ajouter la dimension d'un degré de liberté additionnel : celui de l'escompte sur le temps futur. Cette logique de l'escompte peut être immédiate ; c'est-à-dire profiter tactiquement de l'absence probable de réaction : ou elle peut être de très longue portée, profiter à long terme d'un vide durable. Le monde entier offre après la chute du mur de Berlin un tel « territoire d'escompte » sur le vide.

Le monde se réveille en 1991 avec une crise financière globale, un Japon qui commence à chanceler, empêtré dans la corruption et la « zombification » de son économie, pour reprendre un terme de Hajime Fujiwara⁷¹. « L'effondrement » de l'URSS est loin d'être aussi brutal en Union soviétique qu'il semble l'avoir été. À la Nouvelle Orléans, réunis pour les premières conférences de l'*open sources solutions*, Bill Colby et Herb Meyer déjeunent avec leur ancien ennemi, Stevan Dedijer, le frère de Vladimir, l'homme du renseignement yougoslave de Tito. Tandis que les Américains plaisantent sur

71. Hajime Fujiwara, *Japan's Zombie Politics: A Tragedy in Four Parts*, Palm Springs, CA : Creation Culture Publishing, 2006. Fujiwara est également l'auteur de *Interijensu senso no jidai : Joho kakumei e no chosen (L'âge de la guerre d'information)*, publié au Japon en 1991, par Tankobon, qui prédisait la chute d'un Japon ne pouvant pas faire face à une guerre de l'information globale dont il était devenu un acteur mineur.

le thème du fruit pourri qui est finalement tombé tout seul, le Serbe les informe poliment que les Balkans sont en train d'exploser, que ce mur qui tombe, c'est aussi le feu vert pour toutes les violences rentrées, pour toutes les vengeances qui ont patienté pendant cinquante ans. L'idée que des vautours puissent s'emparer de ce vide, à peine créé, perturbe profondément les Américains ; mais dans les faits, les Serbes ont déjà dressé les premiers murs au Kosovo, huit mois avant la chute du mur de Berlin.

Il est effectivement trop tard car le « mode opératoire » de Galula a très largement proliféré pendant les trente ans de Guerre froide qui ont précédé. En ce sens, la prédiction qu'il faisait à la fin de son ouvrage était très juste : « Les exemples de victoire de l'insurrection s'étant multipliés ces dernières années, la tentation sera toujours grande pour les groupes de dissidents, de se lancer dans cette entreprise », écrit Galula. Puis il ajoute : « Avant tout, ils pourront s'appuyer sur l'efficacité de la doctrine de l'insurrection, si facile à assimiler et si connue aujourd'hui que presque n'importe qui peut se lancer dans l'aventure »⁷². Avec la première guerre du Golfe et la guerre de Bosnie explosant au même moment, on en a la parfaite illustration. Comme le souligne le général Petraeus, on découvre à la fois le caractère intemporel des préceptes de Galula et leur dissémination bien au-delà du domaine des révolutions nationales ou de libération : « Les insurrections ont changé au cours des 45 dernières années ; elles sont devenues encore plus dangereuses, dans un monde où l'urbanisation et la globalisation ont accru le pouvoir et l'influence de groupuscules autrefois voués à disparaître. De fait, certains successeurs actuels de Galula parlent d'«insurrection globale»,

72. D. Galula, *op. cit.*, p. 210.

menée par des fanatiques religieux égarés dans des croyances hérétiques »⁷³.

Les vautours du vide

Pour les services de renseignement cette chute du mur n'est pas une bonne affaire. Le « vecteur » qui vient de proliférer dans l'ensemble du monde pendant trente ans est bien plus dangereux que de l'armement léger, que des Kalachnikov, voire même que de la prolifération de matériaux fissiles. Aussi bien à l'Ouest qu'à l'Est, la prise de conscience est rapide et brutale. Ce qui n'avait été qu'une pratique de traitement ponctuel des conflits, réservée aux entités les plus discrètes et les plus petites des services de renseignement, était devenu le mode opératoire dominant, à la fois des forces conventionnelles, et de l'ensemble des groupuscules extrémistes en train de se former au lendemain de la Guerre froide. La guerre des « cœurs et des esprits », celle du retournement des opinions, de la suppression des risques à leurs sources, de la stratégie d'évitement systématique, de la frappe somatique à chaque fois que s'exprime une source précoce du mal, était devenu le nouveau vecteur d'une guerre globale. L'arme de retournement des esprits, qui a été décisive non seulement pour éviter de nombreuses révolutions communistes ou nationales, se révèle être l'objet d'une prolifération beaucoup plus véloce que dans n'importe quel des scénarios les plus paranoïaques de la CIA.

L'apparition soudaine d'autant d'ennemis peut laisser penser que les États-Unis et l'URSS portent collectivement

73. D. Petraeus, « David Galula, le Clausewitz de la contre-insurrection », in: D. Galula, *Contre-insurrection. Théorie et pratique*, Paris: Economica, 2008, p. X.

une lourde responsabilité dans l'installation du vide stratégique de la fin du ^{xx}e siècle. La multiplication des réponses tactiques et somatiques a eu finalement un effet prévisible. À l'instar d'un patient sur-médicamenté, la guerre de déstabilisation incessante des années 1970 à 1990 a fini par décrédibiliser le scénario de la dissuasion mutuelle⁷⁴, tandis qu'étaient transmis, parfois délibérément, les modes opératoires et le savoir-faire des guerres psychologiques limitées et de contre-insurrection. La détente était censée propager l'idée que les deux super puissances pouvaient raisonnablement tirer un bénéfice de leur rivalité pour une meilleure organisation du monde ; mais au lieu de cela, la culture de l'insurrection comme système organisé et subversif a été transmise à trois générations de combattants, et de d'insurgés potentiels, au Moyen et Proche Orient, en Asie du Sud Est, en Amérique Latine, et certainement plus inquiétant à très long-terme, au sein des milieux extrémistes d'Europe, des États-Unis et du Japon.

Si de prime abord, l'écroulement de l'Union soviétique a pu paraître paisible, la stratégie qui a obtenu ce succès a également fait naître un paradigme où la réponse tactique et aveuglante devient l'archétype de l'intervention internationale, puis domestique. Toutes ces guerres secrètes, ces agents perdus de chaque côté, ont créé de l'amertume. Certains d'entre eux, comme de leur vivant Dedijer et Colby, cultivent l'humour autant que la nostalgie, et s'amuse dans cette « société de l'information » qui commence à mettre à jour, par le jeu de la déclassification des archives, la vérité nue de la Guerre

74. John Lewis Gaddis, *The United States and the End of the Cold War: Implications, Reconsiderations, Provocations*, New York: Oxford University Press, 1992, pp. 126-127.

froide. Mais ceux-là ne sont pas à plaindre. Ils font du conseil en « intelligence économique » pour des grands groupes industriels ; ils sont invités à l'Université du Roi Fahd à Dharan pour donner des conférences. Leur stature, leur compétence, ou la simple curiosité d'avoir à sa table une figure historique du renseignement, leur assurent une retraite dorée. Ce sont tous les autres qui vont payer l'addition : l'armée des anonymes des campagnes de contre-insurrection, ceux des campagnes soviétiques en Afghanistan, ceux de l'Afrique, ceux du Vietnam, et ceux de tous les lieux où l'on a eu besoin de ces employés anonymes et efficaces. Des compétences sont disponibles. Elles ont développé et affiné un mode opératoire qui a prouvé son efficacité. Le vecteur « tactique » vient d'être couronné, et son règne peut commencer.

Personne ne croit à un possible retour de l'influence russe dans les Balkans. Les gens y sont trop heureux d'une liberté qu'ils espèrent retrouvée. Les caves de Budapest accueillent des groupes de rock. Les lieux réservés aux apparatchiks, l'hôtel Gellert avec son bain à vagues, sont maintenant librement accessibles ; du moins, en 1991, avant que la vague de privatisation en conditionne à nouveau l'accès. On sait bien aussi que les Serbes ne sont pas asservis aux *ex*-Soviétiques. L'idée que l'Europe centrale puisse s'inventer un destin autonome n'est pas, pour autant, au programme. Cette histoire des Balkans avec ces déplacements massifs de population, et ces génocides qui maintenant apparaissent sur les satellites espions, constitue la première manifestation du « vide stratégique » laissé par la fin de la Guerre froide.

Si le vide stratégique s'installe en Occident, c'est aussi parce que les doctrines archétypales ne semblent pas avoir perdu en efficacité. La guerre du Golfe de 1990-1991 démontre que « l'assourdissement aérien » semble s'adapter à cette nouvelle ère. On ne sait pas très bien alors comment « parler

de » et « faire parler » ces conflits. Dans les médias, les messages sont confus et contradictoires. D'abord, on reprend les vieux réflexes et on diabolise l'ennemi, sauvage, cruel, piller du Koweït, mais 1991 n'est pas 1958, et les moyens de communication numériques font déjà des dégâts. Cette première guerre d'Irak est un test à plusieurs égards : on y teste la « guerre à la carte », facturée à un Japon anxieux de se préserver un accès à ses marchés ; la guerre à « frappes chirurgicales » à grands renforts de communication télévisuelle avec ces écrans verts, et cette croix dont on ne voit pas vraiment qui elle frappe. Mais là encore, l'intégration des journalistes dans les corps expéditionnaires se révèle être à double tranchant. Le monde entier comprend que cette colonne qui fuit le Koweït n'est pas celle d'une armée d'élite irakienne, mais qu'elle est composée d'une sorte de carnaval de pauvreté, de pillers, et de civils. L'administration américaine sait désormais que le « vide stratégique » de l'après-guerre froide offre une malléabilité d'intervention inégalée dans l'histoire des conflits. L'uranium appauvri a été testé successivement en Irak pendant cette première guerre du Golfe, et les dommages collatéraux biochimiques dits « syndrome de la guerre du Golfe », qui font des milliers de victimes aux États-Unis, sont très vite passés à l'oubli. Trois « vautours du vide » font dès lors partie du paysage stratégique, et vont s'y installer durablement : le contractuel, le métal lourd, le communicant ; curieuse « trinité » de l'ère *post* clausewitzienne.

La « privatisation du stratégique » était en marche, côté américain, depuis la fin de la Seconde guerre mondiale : DynCorp, fondée en 1946, Sandine International, fondée en 1990, Blackwater, fondée en 1997, devenue depuis Xe Services, GreyStone, deviennent en taille et en rayon d'action aussi présentes que les forces régulières. L'étude Small Arms Survey de mars 2011, qui recense les stocks d'armes détenus par les

armées privées du monde et leurs effectifs réels est sans ambiguïté : la Fédération de Russie compte 800 000 contractuels, le Brésil près de 570 000, l'Afrique du Sud près de 248 000, pour un effectif mondial approchant près de 2 millions d'hommes en janvier 2011. La généralisation du conflit privé ou contractualisé ne pose pas uniquement des problèmes de droit international, d'absence d'encadrement par la Convention de Genève, ou de difficultés de réintégration des forces militaires privées dans la société civile. Avoir à disposition une réserve de force contractuelle, souvent apatride, ou du moins *juridiquement apatride*, revient à insérer une marge de manœuvre indéfiniment projetable dans un système d'économie des forces. L'ère stratégique qui s'ouvre en 1991 est celle de l'achat d'actifs disponibles : actifs humains, actifs financiers, actifs informationnels qui participent au contrôle stratégique.

Un tel mode d'action stratégique n'a pas besoin d'une vision particulière du monde. Dès lors, un « nouvel ordre mondial », non défini, ambigu, devient la construction idéologique parfaite pour un tel mode d'intervention. Ce *new world order* tient des promesses que l'on peut réaliser aussi bien dans un quartier huppé de Singapour que dans un ghetto de la bande de Gaza. La période est celle d'une abondance sans précédent de liquidités, générées par la montée en puissance de la monétisation des conflits. En moins de dix ans, sur la période de la troisième guerre des Balkans de 1991 à 2001, l'économie globale de la sécurité militaire et paramilitaire privée bondit de 20 milliards de dollars à plus de trois cent milliards.⁷⁵

75. Sources : D. Avant et M. Belin, *Monitoring The Global Private Military And Security Industry*, Report on a conference held at the University of California, Irvine, UC Institute on Global Conflict and Coopera-

Cette disponibilité et cette « liquidité » permanentes des actifs et des forces donnent le sentiment que toute préparation devient inutile, que tout événement est immédiat, que l'évaluation d'une organisation sera décidée non plus au prochain trimestre, mais dans l'heure même où elle vient d'engager un mouvement stratégique⁷⁶. La rapidité des réactions des marchés, d'une opinion s'exprimant dans l'instant des réseaux sociaux, d'une information plus immédiatement et largement disponible, encourage tout stratège à penser que les stratégies de long terme sont vaines, et que seul le mouvement, incessant, incrémental, rapide devient un moyen réaliste de gérer la stratégie d'une entreprise, d'un État ou d'une armée. Un changement paradigmatique a bien eu lieu. Nos sociétés sont contraintes à une adaptation incrémentale frénétique et somatique. L'absence de distance, l'absence de possibilité de recul, le caractère éphémère et quelque peu artificiel de relations interpersonnelles électroniques : autant d'éléments qui poussent à l'abandon d'une pensée stratégique, qui appellent le raisonnement tactique, que ce soit pour gérer des contre-insurrections lointaines, des dérives soudaines de marchés de *subprimes* ou des risques pandémiques.

Dans cette tyrannie de l'exposition immédiate, on se réfugie dans la compilation, la vérité statistique, qui elle au moins par le fruit des régressions, affiche une stabilité rassurante. Les gouvernements épousent des rêves panoptiques, en courant après une constante visibilité qui répondrait à l'immé-

tion, 27-29 janvier 2011. *US Labor Statistics*; C. Ortiz, *Private Armed Forces and Global Security: A Guide to the Issues*. Praeger, 31 mars 2010 et Elke Krahnmann, *States, Citizens and the Privatisation of Security*, Cambridge University Press, 2010.

76. P. Baumard, « Qu'est-ce qui est stratégique ? », in : *La Revue de Défense Nationale*, N° 735, décembre 2010, pp. 43-53.

diateté par un fétichisme technologique du « voir sans être vu » : où tout signal préoccupant, en tout lieu d'une société, n'échapperait pas à un regard omniscient ; où le système économique lui-même serait récompensé par sa visibilité : un site de lecture de courriers électroniques qui affiche des publicités en relation directe avec le contenu des échanges de ses utilisateurs ; un logiciel de réseau social dont la valorisation économique est fondée sur sa capacité à immédiatement monnayer une connaissance intime des amis, des goûts, des préférences de ses abonnés ; des valorisations économiques et financières modifiées dans l'instant même par les réactions de ces mêmes réseaux sociaux.

Le consommateur, l'utilisateur, le citoyen, reprennent à leur compte le « voir sans être vu » et sa valeur intrinsèquement marchande. Les liens sont fluides, hypertrophiés, tendus et marchands. Dans l'avènement d'un monde du flux tendus, on ne tarde pas à clamer haut et fort que la stratégie est morte.

La mécanique du vide

UN APPRENTISSAGE STRATÉGIQUE BLOQUÉ

Nous savons donc, à peu près, comment nous en sommes arrivés là. Il y a au départ une très large exagération du corpus de connaissance qui forme le savoir-faire stratégique. Cette exagération débute dès la fondation étymologique du terme. Ensuite, l'homme a voulu devenir un dieu, et a voulu faire de la puissance une fin. La servilité aux fins a transformé les systèmes d'idée en idéologies, et les idéologies à leurs tours ont détourné les hommes de toute pensée stratégique. À la question fondamentale de la définition du réel, et de ce que l'on veut en faire, se sont substituées les questions de son contrôle, de sa soumission et de sa somation. La trinité clauswitzienne, et la quête implicite de victoire absolue qu'elle implique, ont joué un rôle déterminant dans l'installation d'un paradigme de la destruction jusqu'en 1945. La Guerre froide a déplacé ce paradigme sur le terrain de l'idéologie, créant immédiatement un abandon du réel. Si les Classiques étaient à la recherche du vrai, de la relation unique entre le fait et son explication, les Modernes, dans l'après-guerre, ne sont plus à la recherche du bien. Ils sont certains de l'avoir trouvé, et tous leurs efforts de guerre, de guérilla et de contre-insurrection sont faits pour imposer une idéologie d'un bien contre une autre. Il s'en suit l'installation d'un paradigme

tactique, somatique, où la multiplication et la disponibilité des moyens remplacent toute nécessité de pensée stratégique.

Dire que le somatique est dominant ne suffit sans doute pas à expliquer une incapacité à déceler ce qui est systémique, et ce qui ne l'est pas. Il s'agit de la mécanique qui a *amené* le vide au XXI^e siècle, mais cela ne permet pas d'en comprendre le fonctionnement contemporain, car, après tout, la Guerre froide est terminée, la coopération entre les services de renseignement des pays du G20 atteint un niveau sans précédent, et le « mode opératoire » de l'intervention rapide et tactique donne des résultats plutôt bénéfiques dans le domaine des relations internationales.

On pourrait imaginer, dès lors, que cet « abandon forcé » du stratégique au profit du tactique pendant la Guerre froide n'est pas si dramatique que ça, parce que, d'une part, la destruction mutuelle a perdu toute sa crédibilité, et d'autre part, le monde aussi bien économique que stratégique voit son temps contracté : la gestion par la sommation permanente semble en être un aboutissement logique. C'est ce type de raisonnement qui a amené le monde occidental, et avec lui la plupart des parties du monde, à ne plus s'interroger, à ne plus considérer que des choix de sociétés sont des choix stratégiques, qu'un mode d'intervention n'appartient pas au domaine anodin et tactique mais conditionne lourdement la capacité future d'une zone d'intervention à développer, et à assumer, son autonomie. Dès lors, les vingt années qui suivent la fin de la Guerre froide sont celles d'un aveuglement continu : aveuglement sur l'écart grandissant entre les riches et les pauvres, au sein des nations les plus riches, comme au sein des plus pauvres ; aveuglement sur le dérèglement climatique, qui fut traité par le même régime de « réponses somatiques » : des digues insuffisamment relevées, un principe de précaution utilisée comme une arme tactique servant à faire taire les

sinistrés ; aveuglement sur l'emballlement somatique des marchés financiers, qui utilisèrent pendant vingt ans le déport de responsabilité de la même manière qu'on utilisa le mode opératoire contre-insurrectionnel pour faire taire révolutions nationales, et à terme, toute forme de protestation. Nous nous retrouvons finalement, en ce XXI^e siècle, dans un état de surprise permanent, où tout est devenu incongru parce que nous sommes en état de vide : « le plus symétrique des états possibles, montrant toujours le maximum de régularité possible »¹. Dès lors, la moindre aspérité, le moindre écart, y est rejeté comme une hypothèse improbable. La mécanique contemporaine du vide est celle d'une interminable répétition : répétition de schémas hérités du passé, répétition de solutions toujours identiques, que l'on duplique et on réapplique aveuglément à chaque nouvelle situation.

Ne créons surtout rien

La force d'un vide provient donc de sa normalité. Au contraire d'un système de domination fondé sur une idéologie universaliste, le vide contrôle et paralyse par son indétermination. Le « principe de précaution » en est une illustration. Face à l'absence de réponses stratégiques, c'est-à-dire de réponses pérennes susceptibles d'avoir un pouvoir transformateur définitif sur une question urgente, on applique un principe qui consiste à préserver, à maintenir à l'état, à ne pas remettre le système en question, et à procéder à des coupes « somatiques » : on supprime des habitations dont on avait précédemment autorisées les constructions en zones inondables, on

1. Marc Lachièze-Rey, *Les avatars du vide*, Paris: Le Pommier – Cité des Sciences et de l'Industrie, 2005, p. 106.

déplace les populations, et on attend que la crise se répète, prêt à sortir le marteau somatique une nouvelle fois. C'est ce que Reginald V. Jones avait appelé une « congruité auto-infligée ».²

La congruité est le caractère de ce qui est en étroite conformité avec nos attentes. Le vide stratégique produit cette adaptation parfaite – cette réalisation conforme – puisqu'il en supprime la nécessité ! Ce que veut dire Jones, c'est qu'une impasse stratégique se définit avant tout par un état d'aveuglement, de « congruité permanente », que l'on s'inflige à soi-même. Etre en situation de vide stratégique, c'est disqualifier tout événement non conforme à la tranquillité d'un esprit que l'on a mis en sommeil.

Dans ce type de situations, la méthode traditionnelle des scénarios renforce ces effets de « congruité auto-infligée » par son processus consensualiste, son risque de création d'un état de *groupthink*³ et son dispositif d'expression des choix, limitant l'expression de perspectives incongrues. Il en va de même des dispositifs qui procèdent de la quantification des impacts potentiels d'événements futurs, puis de leur compilation dans des synthèses quantitatives. Discerner ce qui est stratégique implique une étude systématique des incongruités dans les logiques dominantes, dans les systèmes de pensée, dans le décèlement de signaux précoces, dans l'excès de monochromie des tendances considérées comme acquises. La logique scientifique de la détection et de la surprise a été théorisée par Jones en 1975. Il la définit comme « la création d'une incon-

2. R.V. Jones, « The theory of practical joking: an elaboration », *The Bulletin of the Institute of Mathematics and its Applications*, 1975, pp. 10-17.

3. I. Janis, *Victims of groupthink*, Boston: Houghton-Mifflin, 1972.

gruité dans l'ordre normal des événements », en précisant immédiatement que la notion d'incongruité ne saurait être normative ou prédictive, mais qu'elle repose au contraire sur la perception de l'écart entre les attentes et les aspirations, et l'expression d'un signal en discordance ou dissonance avec ces attentes. En ce sens, l'excès de congruité est en elle-même une incongruité : une variance du phénomène de surprise peut ainsi résider dans « l'occurrence d'une congruité quand une incongruité était normalement attendue »⁴. Le message de Jones est clair : si nous ne voulons pas être surpris, ne créons surtout rien !

C'est le premier élément de ce vide stratégique : le refus systématique de l'imagination. L'expression d'un raisonnement atypique et original y fait l'objet d'autocensure, ou de pression à la conformité. Les signaux faibles y sont repoussés. Ceux qui les portent ou les mettent en avant sont stigmatisés. L'obstacle est à la fois celui de la perte de la préoccupation authentique, et la magnification des réponses toutes prêtes, engendrée par des sociétés vivant dans l'immédiateté, l'hyper-trophie de la disponibilité au détriment du sens, du spectaculaire au détriment de l'analyse.

Reginald V. Jones joua un rôle essentiel pendant la Seconde guerre mondiale dans le décèlement précoce des campagnes d'attaques aériennes allemandes. Il découvre notamment, avec une prédiction qui se révéla exacte, la méthode de croisement d'ondes radio utilisée par les bombardiers allemands s'approchant de Londres. Titulaire de la chaire de *Natural Philosophy* de l'Université d'Aberdeen en 1946, il

4. Jones, *op. cit.*, p. 12.

consacra une partie de sa carrière à une investigation rétrospective des phénomènes de fausse perception et de découverte⁵. Il rapprochait l'investigation scientifique, de l'enquête interprétative et du renseignement. L'incongruité, chez Jones, est entendue au sens de « non conformité aux attentes ». Le stratégique s'exprime donc par oxymores, c'est-à-dire par le biais d'éléments incongrus par rapport à des réalités établies ou perçues comme congrues. Jones distingue différentes formes d'incongruités qui présentent chacune un intérêt différent pour la recherche stratégique. L'incongruité « simple » est la plus connue des stratèges. Elle consiste à évaluer le caractère absurde, la non-conformité, d'un événement. Par exemple, la République Populaire de Chine décide en août 2010 d'imposer un embargo sur ses productions de terres rares. La démarche est apparemment absurde parce que ces terres rares entrent dans la composition des microprocesseurs dont la Chine a besoin pour son développement économique. Ce qui est stratégique est l'effet recherché par un embargo qui ne peut être maintenu. Celui-ci est révélé quelques semaines plus tard : la Chine entendait faire pression sur ses voisins japonais dans des disputes territoriales.

Beaucoup des croyances dans ce que nous considérons comme « stratégiques » ne sont que le fruit d'incongruités construites. Jones parle de *contrived incongruity*, c'est-à-dire d'une distorsion dans la perception de l'enjeu parce que nous voyons ce que nous avons envie de voir. La première guerre du Golfe, ainsi que le déclenchement de la guerre en Irak, en

5. Cf. R. V. Jones, *La guerre ultra secrète 1939~1945*, Paris, Plon, 1980 ; *Reflections on Intelligence*, Londres, Heinemann, 1989 et « The theory of practical joking: an elaboration », *The Bulletin of the Institute of Mathematics and its Applications*, 1975, pp. 10-17.

sont deux exemples. Les logiques dominantes canalisent l'observation sur des signaux qui viennent valider nos attentes, et éloignent l'attention stratégique des signaux qui viennent la contrarier. Dès lors, ce qui est « stratégique » peut très bien se situer dans cette zone d'observation délaissée, parce que, justement, elle ne permet pas de « construire », ou de valider, une incongruité socialement et politiquement désirable. Là se situe toute la mésentente entre le renseignement et la politique. Quand le renseignement n'est pas désiré, la tentation de plier le renseignement pour le rendre conforme à une incongruité ayant une valeur politique devient grande. Jones explique ainsi les phénomènes du « crier au loup ». Il donne l'exemple d'un étudiant qui découvre un incendie sur le campus de son université un 1^{er} avril. L'étudiant tente d'alerter son doyen, puis le prévôt, puis la chancellerie, mais sans succès. Un 1^{er} avril tout le campus s'attend à des annonces incongrues, et la disposition vis-à-vis d'une alerte est celle du dédain amusé. Jones appelle cela une « incongruité congrue ».

Cela correspond à penser dans le cadre des surprises stratégiques attendues, c'est-à-dire à ne pas autoriser l'impertinence d'une pensée marginale qui viendrait révéler une autre approche des faits stratégiques. Par exemple, si nous nous préoccupons seulement d'interdire l'accès de puissances dissidentes, comme l'Iran, à l'arme nucléaire, nous négligeons *de facto* de considérer ce que deviendrait le Moyen-Orient avec un Iran nucléarisé. Or cette option existe. Et elle ne serait pas seulement une surprise hypothétique.

Enfin, avertit Jones, les surprises stratégiques les plus sévères ne proviennent pas le plus souvent de ce que nous croyons incongru. Et c'est là toute la faiblesse, voire l'erreur fondamentale, des approches fondées sur les signaux faibles. Le danger, nous avertissait-il, c'est la congruité « faussement construite ». Lorsque notre diagnostic stratégique reflète en

fait plus l'instrument que nous avons utilisé pour observer le réel que le réel lui-même. Jones parle alors de *congruity unexpected*, c'est-à-dire de faits tellement conformes aux attentes que nous croyons apporter les bonnes réponses, mais en fait nous répondons simplement aux mauvaises questions. C'est ce que Mitroff et Featheringham ont appelé l'erreur de type III. L'erreur n'est plus alors de rejeter l'hypothèse nulle quand elle est vraie (erreur de type I), ou d'accepter l'hypothèse nulle quand elle est fausse (erreur de type II) mais de considérer vraie une réponse à un problème qui n'est pas le bon⁶.

Jones a su mettre en pratique ses propres préceptes, et sans doute apporta-t-il une pierre décisive dans la conclusion de la Seconde guerre mondiale⁷. Il faut sans doute chercher des réponses aux problèmes plus contemporains dans les travaux de chercheurs s'étant intéressés aux erreurs stratégiques de grandes entreprises, administrations ou sociétés financières. Les travaux de William H. Starbuck nous y aident. Il a consacré une partie de sa carrière à l'étude des défaillances de perception des dirigeants et des organisations, d'abord en défiant la théorie de maximisation des aspirations de Festinger en 1961, puis en s'intéressant aux crises majeures résultant d'une perception erronée des décideurs. L'article qu'il écrit

6. Ian I. Mitroff et T.R. Featheringham, « On Systemic Problem Solving and the Error of the Third Kind », *Behavioral Science*, Vol.19, No. 6, 1974, pp. 383–393. Pour des exemples dans les domaines de la décision stratégique et de l'entreprise, voir : Ian I. Mitroff et Abraham Silvers, *Dirty rotten strategies : How We Trick Ourselves and Others into Solving the Wrong Problems Precisely*, Stanford, CA: Stanford Business Press, 2009.

7. Reginald V. Jones, *Most Secret War : British Scientific Intelligence 1939-1945*, Londres : Hamish Hamilton, 1978.

avec Frances Milliken en 1988 propose une synthèse des filtres perceptuels usuels dans les organisations⁸. Ces deux auteurs montrent que les décideurs sont victimes de nombreux biais déformant leur défaillance aussi bien à percevoir le caractère critique d'un événement qu'à les interpréter ensuite. Ce qui est perçu comme « stratégique », « immédiat et menaçant » est souvent le fruit d'une projection d'attentes conjoncturelles, d'effets d'histoire et de contexte, d'applications de modèles obsolètes à des situations nouvelles. La logique dominante devient le prisme à partir duquel on interprète tout nouveau signe, et le signe lui-même, déformé, tronqué, retiré de son contexte, devient la clé qui renforce la croyance collective. Pour déceler « ce qui est stratégique », il faut donc d'abord s'interroger sur ce qui fonde les croyances dominantes, c'est-à-dire rechercher les contradictions, les oxymores dans ce qui est très largement admis.

Cette approche se développe en sens inverse : un élément essentiel, oublié ou mis de côté dans une croyance établie, doit pouvoir informer du caractère erroné de cette croyance. Les prescriptions de Starbuck et Milliken permettent de tirer des enseignements pour la construction d'une recherche stratégique. La première série de biais qu'ils identifient concerne ce « que nous échouons à déceler ». On comprend que les faits stratégiques échappent aux décideurs pour deux sortes de raisons. La première concerne leur propre « façonnage » de leur écoute stratégique : seules sont crédibles les informations provenant de leur propre industrie, propre corps, propre

8. W.H. Starbuck et F.J. Milliken, « Executives' perceptual filters: what they notice and how they make sense ». pp. 35-65, in : D. Hambrick (Ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*. Greenwich, CT: JAI Press, 1988.

métier. Il s'agit du biais juridictionnel. Le biais de familiarité en fait partie. La seconde sorte est celle de l'anxiété projetée : une combinaison d'une écoute tournée vers ce que l'on attend, d'une dramatisation des signaux correspondant à ces mêmes attentes, d'une volonté de donner trop d'attention à ce qui change, sans considérer l'hypothèse nulle, de favoriser le contexte immédiat au détriment d'une prise de distance.

Quels enseignements en tirer pour réformer la façon de penser le « stratégique » ? D'une part, construire une réflexion stratégique par la « pluri-juridiction », et non la pluridisciplinarité, semble essentiel. On détecte mieux les incongruités dans différents modèles de pensée stratégique quand les acteurs impliqués dans la réflexion proviennent eux-mêmes de juridictions très différentes. Toutefois, il ne suffit pas d'avoir décelé un événement critique pour en comprendre la portée. Comme dans *Le rivage des Syrtes* de Julien Gracq⁹, les lumières que l'on décèle dans les horizons lointains ne sont pas toujours les signes d'une menace imminente. Starbuck et Milliken identifient plusieurs mécanismes qui peuvent amener des distorsions dans l'attribution de sens. Le premier d'entre eux est la distorsion de cadrage, c'est-à-dire percevoir des événements et les attribuer à de mauvais schémas. On retrouve ici l'erreur de type III chère à Ian Mitroff, et l'incongruité « construite » de Jones. Réformer la pensée stratégique, c'est donc avant tout s'assurer de pouvoir mobiliser des cadrages différents, voire antagonistes, dans l'interprétation des événements. Ceci signifie que l'atypisme et l'impertinence ne sont pas cultivés dans la seule perspective d'obtenir un diagnostic surprenant, mais un diagnostic construit avec le souci permanent du questionnement des cadrages.

9. Julien Gracq, *Le rivage des Syrtes*, Paris : Corti, 1951.

Les enjeux qui sont généralement considérés stratégiques diffèrent-ils, *par nature*, de ceux qui sont considérés « non stratégiques » ? La réponse est évidemment négative. Ce qui définit le stratégique est la capacité à déceler ce qui est surprenant, ce qui est dérangent, ce qui ne correspond pas aux croyances établies. Découvrir ce qui est stratégique consiste donc à découvrir ce qui est « intéressant ». Ce qui intéressant, nous dit Davis¹⁰, est ce qui engage notre attention, ce qui arrête nos routines, ce qui interroge. Il existe des enjeux de défense. Il existe des enjeux de sécurité. Il existe des enjeux de résilience et de biodiversité. Il existe des enjeux sociaux ou économiques, géopolitiques ou simplement humains. Mais on ne peut définir ce qui est stratégique à partir des juridictions établies, des croyances immédiates ou des frontières visibles. Tout, bien sûr, n'est pas stratégique, mais la méthode qui consiste à ouvrir une ombrelle portée par les modèles du passé, et mettant sous son ombre protectrice le pré carré du « stratégique », du « régalien », du « souverain », conduit à un aveuglement inévitable. Ce qui est stratégique, c'est donc avant tout de réformer la façon dont on pense stratégiquement, au-delà des institutions, au-delà de la barrière des carrières, des parcours, des Corps, des affinités, des croyances politiques. Sur le *Rivage de Syrtes* du vide stratégique, l'observation mutuellement attentive est plus efficace que la position du tireur isolé !

10. M.S. Davis, « That's Interesting! Towards a Phenomenology of Sociology and a Sociology of Phenomenology », *Philosophy of Social Sciences*, Vol. 1, 1971, pp. 309-344.

POURQUOI N'APPREND-ON PAS DE NOS ÉCHECS ?

Les mécanismes de l'aveuglement sont donc parfaitement connus : la projection de modèles obsolètes du passé sur des enjeux d'une nature nouvelle, le refus de l'atypisme, et l'entêtement à répondre à des questions qui ne sont pas les bonnes. Mais comment expliquer que la pensée stratégique soit, à ce point, en panne depuis la fin de la Guerre froide ?

Souvent la réponse est dans la question. Ce que nous appelons aujourd'hui le Pakistan, était pour Ruyard Kipling, « les plaines de l'Afghanistan ». Ce qui explique bien des choses. Comme en Indochine pour la France, au Vietnam pour les Américains, les forces occidentales projettent leurs modèles, et tentent de se faire aimer par les populations. Il faut sans doute revoir *Le cahier* d'Hana Makhmalbaf, tourné en 2006, pour réaliser combien là aussi nous avons affaire à une guerre sociale de terrain, bien plus qu'à un conflit idéologique d'états-majors¹¹. Bruno Etienne le soulignait dans *Les combattants suicidaires*¹² : les archéologies des violences afghane et palestinienne possèdent des logiques qui n'ont rien à voir avec celle d'un vertige nihiliste de religieux fanatiques. Nous sommes bien – comme permet de le décrypter la méthodologie de fabrication des leurres de Reginald Jones – dans la projection d'une « attente congrue » à nos valeurs, dans une réponse somatique qui cette fois n'est plus de l'ordre du *mode opératoire*, mais celui de la *carte cognitive*. La perception des conflits

11. Hana Makhmalbaf y raconte l'histoire d'une petite Afghane prénommée Baktay qui vit au sein d'un village Taliban et décide d'aller à l'école malgré l'interdiction qui lui en est faite, rapportant ainsi la situation afghane du point de vue de l'enfant.

12. B. Etienne, *Les combattants suicidaires*, Éditions de l'Aube, 2005.

contemporains est déformée par une doctrine de l'intervention qui fait du « stratégique » un acte technique, laissant croire que de longues campagnes sont anormales¹³, qu'il « est toujours possible de réussir une guerre de contre-insurrection si l'on met en pratique la théorie ou les principes »¹⁴.

Bruno Etienne va plus loin, et dans cette archéologie, il n'oublie pas les différentes couches sédimentaires de cette perception : celle des violences des régimes dictatoriaux communistes ou nationalistes, « des généraux algériens, égyptiens, syriens, bien avant la violence "islamiste" ou encore celle des puritains d'Arabie Saoudite qui coupent la tête au sabre de leurs délinquants supposés »¹⁵, violence de l'État d'Israël, violence des murs qui prolifèrent après la fin de la Guerre froide. Au lieu d'essayer de comprendre les raisons du retrait soviétique d'Afghanistan, au lieu d'utiliser l'empirisme de l'anthropologie contemporaine, c'est-à-dire le recueil ethnographique du retour d'expérience, nous avons puisé des doctrines chez Galula et Trinquier pour traiter le conflit afghan. Véritable faillite de l'imagination stratégique, on retrouve aussi bien en Irak qu'en Afghanistan, les mêmes *scripts* qui menèrent à la défaite au Vietnam, ou au retrait des Soviétiques des montagnes afghanes : utilisation de « l'étourdissement aérien », retournement maladroit des populations, stratégies de l'empathie et de « l'ennemi-ami ». Les Talibans n'ont jamais été particulièrement aimés en Afghanistan par la population, mais le paysan afghan pouvait au moins compter sur l'assurance de sa

13. J. Bailey, « Pouvons nous faire face à des guerres longues? », pp. 69-87 in : C. Malis, H. Strachan, D. Danet (Dir), *La guerre irrégulière*, Paris : Economica, 2011.

14. F. Cailleateau, *Guerres inutiles ? Contre-insurrection. Une analyse historique et critique*, Paris: Economica, 2011, p. 2.

15. B. Étienne, *op. cit.*, p. 34.

sécurité personnelle, de sa ferme, de son exploitation agricole, dans un environnement, certes, « légitimé » par l'islam.

Comme en Algérie, comme au Vietnam, la coalition a immédiatement joué le jeu de la double contrainte, celui de « guerre des populations » cher à Galula. Les schémas de lecture du passé furent, une fois encore, collés à ceux de l'Afghanistan. Bruno Etienne l'explique : « L'islam est plus religieux que religionnaire puisque chacun peut l'interpréter et qu'il n'existe pas officiellement d'intermédiaires entre Dieu et Sa créature »¹⁶. En recherchant une intermédiation, une « zone pivot » une fois encore érigée à un statut qu'elle n'a pas, on a renforcé le pouvoir des chefs de guerre. Comme Olivier Roy l'avait suggéré en 1985 dans *L'Afghanistan, islam et modernité politique*¹⁷, l'islam non arabe est mouvant et diversifié. En somme, c'est le politique qui s'invite dans le religieux, et non pas l'inverse. Dès lors, l'enjeu primordial est l'axe politique, et les vecteurs peuvent être religieux, familiaux ou criminels.

Pour utiliser encore la méthodologie de Jones, le traitement occidental de la question afghane souffre d'une « incongruité auto-infligée », c'est-à-dire que les surprises qu'on y découvre sont souvent le produit d'une intervention antérieure. Avec une logique dominante d'une stratégie conçue comme un système technique, la mémoire des interventions se réduit aussi vite que celle des épisodes de présence des contingents. Le temps court domine, et tout événement qui n'est pas conforme à l'effet tranquillisant de cette affliction, est immédiatement rejeté. La conséquence est que nous faisons des amalgames ou tenons des discours qui entraînent le rejet

16. B. Étienne, *op. cit.*, p. 65.

17. O. Roy, *L'Afghanistan, islam et modernité politique*, Seuil, 1985.

chez le loyaliste local. Le bon sens voudrait que l'expérience de la Guerre froide nous invite à apprendre aussi bien de nos succès que de nos échecs.

Apprentissage tactique

Si l'ouvrage de David Galula fut si décisif dans des succès stratégiques du passé, alors, sûrement, l'expérience accumulée devrait pouvoir fournir une information utile pour améliorer les chances de succès des opérations futures. De la même façon, un mode opératoire qui a produit nombre de situations désastreuses pendant cinquante ans devrait être questionné, et non devenir le nouveau paradigme.

Si seulement c'était vrai ! En fait, la plupart des organisations sont incapables d'apprendre de leurs échecs. Les succès qu'elles croient accumuler créent des camisoles de force qui les rendent de plus en plus insensibles aux erreurs qu'elles peuvent commettre, que ces échecs soient tactiques et stratégiques. La prédilection du tactique trouve souvent sa justification dans la flexibilité qu'elle procure aux engagements : le principe de réversibilité est devenu la garantie de pouvoir rassurer l'opinion publique sur les capacités de retrait d'une force dont on veut faire croire qu'elle peut être déployée et repliée à volonté. Ce principe repose sur l'idée que l'apprentissage tactique, c'est-à-dire celui que l'on réalise par « petits ajustements », par essais successifs, est moins coûteux et plus efficace que l'apprentissage stratégique que l'on réalise à la suite, par exemple, d'une défaite majeure. Cette question des « petits échecs » plus facilement assimilables que les « grands échecs » est centrale à la théorie du désapprentissage¹⁸.

18. Cette section s'appuie sur: Ph. Baumard et W.H. Starbuck,

Un « grand échec » est celui qui remet en cause la pérennité de l'organisation, soit de façon financière, soit en annihilant sa raison d'être ou sa crédibilité sur son terrain d'opérations, voire l'amène à quitter définitivement son environnement. Dans l'étude menée avec William Starbuck au sein d'une multinationale européenne, seuls sont considérés comme de grands échecs les cas de faillites d'unités d'affaires engendrant des pertes financières entre 5 et 22 milliards d'euros, le démantèlement d'unités organisationnelles de plus de 400 hommes, ou encore, des sorties directes et définitives d'un marché ou d'un environnement stratégique. *A contrario*, les « petits échecs » représentent les cas où les pertes sont surmontables, où la fermeture et l'éviction peuvent être évitées, où les responsables survivent à la période concernée. Ce sont généralement des échecs plus ponctuels, impliquant des montants financiers moins élevés, allant de la dizaine de milliers à quelques millions d'euros, ce qui à l'échelle d'un groupe international peut être considéré comme modéré : aucun des « petits échecs » n'est d'ailleurs généralement assez critique pour avoir les honneurs du comité exécutif de l'organisation. En somme, les petits échecs s'apparentent à ce que nous avons décrit comme le « mode opératoire tactique » des unités de contre-insurrection : des missions ou des expérimentations importantes pour le groupe, et même parfois essentielles quand elles s'attaquaient à des domaines d'exploration,

« Learning from Failures: Why It May Not Happen », *Long Range Planning*, Vol. 38, 2005, pp. 281-298. L'organisation que nous avons alors étudiée nous a ouvert ses portes, ses archives, et permis l'accès à ses dirigeants impliqués dans ses erreurs stratégiques entre 1981 et 2003. Certaines de ces erreurs étaient la mauvaise décision d'entrer dans un pays, de lancer une nouvelle activité, ou parfois, de vouloir prendre un virage stratégique impliquant un changement de modèle économique.

des nouvelles technologies, de futures acquisitions, mais qui peuvent très bien faire l'objet d'une stratégie d'évitement. D'ailleurs, à l'instar des opérations de contre-insurrection qui égrènent la période postcoloniale et la Guerre froide, ces petites opérations sont rarement revendiquées – s'inscrivant pour la plupart du temps dans le cadre de stratégies indirectes – si l'on considère que les activités phares d'un portefeuille sont les activités « directes ».

Trois formes d'apprentissage stratégique

L'apprentissage organisationnel se définit par la capacité de changer ses buts afin de refléter l'expérience acquise, d'adapter les règles de décision aux circonstances, de modifier des objectifs qui ne sont pas réalistes¹⁹. Les hommes apprennent en analysant les situations auxquelles ils sont confrontés, et en changeant volontairement leurs comportements en conséquence. Il y a plusieurs façons de concevoir cet apprentissage stratégique.

La première perspective est qu'il s'agit d'une question de survie : ne pas répondre à une demande de l'environnement conduit à une forme de sélection naturelle²⁰. Cependant, beaucoup d'organisations meurent justement parce qu'elles ont essayé de « trop s'adapter ». Dans la première partie de cet ouvrage, nous avons discuté l'exemple de l'entreprise NCR qui fut punie et récompensée pour s'être d'abord pas adaptée, et ensuite, « trop adaptée ». Pendant la Guerre froide, l'adap-

19. J. March et H. Simon, *Les organisations*, Paris : Bordas, 1960.

20. R.R. Nelson et S.G. Winter, Jr., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, MA: Belknap Press, 1982, et S.G. Winter, Jr., « Economic “natural selection” and the theory of the firm » *Yale Economic Essays*, 4, 1964, pp. 225-272.

tation somatique des États-Unis – c'est-à-dire soit une politique de confinement ou de provocation tactique, soit le recours systématique à la contre-insurrection – a été couronnée d'un succès majeur : la chute de l'Union soviétique, mais elle a été également sanctionnée par la défaite du Vietnam. Dès lors, la réponse somatique peut être interprétée à volonté comme un principe général dont il faut dupliquer le mode opératoire, ou *a contrario*, comme une expérience qui aurait dû conduire à l'extinction des modes d'intervention spéciaux. Dans cette perspective, les apprentissages comportementaux sont transportés d'un conflit à un autre grâce à la permanence des hommes qui les gèrent. Comme Tenenbaum l'observe : « La culture contre-insurrectionnelle française puise ses origines dans l'expérience accumulée tout au long d'un siècle de guerres coloniales plus ou moins continues de 1830 à 1962 »²¹. Les hommes que Tenenbaum identifie comme les vecteurs de cet apprentissage stratégique sont aussi divers qu'Alexis de Tocqueville commentant la contre-rébellion algérienne de 1837, Joseph Simon Gallieni « qui théorise au Tonkin sa célèbre méthode de la "tache d'huile" qu'il applique ensuite à Madagascar et qu'il décrit comme "l'occupation méthodique et progressive du pays de manière à empêcher l'infiltration des bandes rebelles" », puis, au XX^e siècle, le colonel Lacheroy, Jacques Hogard, Maurice Prestat ou Jean Némou, côté français, et William Colby, Robert Komer, Aaron Ban ou John K. Singlaub, côté américain. Ce dernier participera aussi bien « en 1949 au financement de la révolte tibétaine contre la

21. E. Tenenbaum, « Pour une généalogie atlantique de la contre-insurrection. La question de l'influence française sur les doctrines américaines », in : G-H Bricet des Vallons (dir.), *Faut-il brûler la contre-insurrection ?*, Paris : Choiseul, 2010, p. 25.

Chine communiste » qu'aux « maquis hmongs du Laos et aux opérations spéciales du Vietnam »²². La transposition de comportements hérités du colonialisme à la Guerre froide ne s'est pas, pour autant, réalisée sans raisons. C'est un savoir qui est porté par des hommes dont la marginalisation organisationnelle est à la fois émergente et délibérée. Elle a pour conséquence de rendre ces hommes « peu nombreux et donc identifiables. Il s'agit d'un petit monde, rempli de personnalités fortes aux parcours hors du commun. Contraints par leur petit nombre, ces "experts" se déplacent beaucoup et sont vite amenés à se rencontrer et à opérer ensemble dans des missions dangereuses, où de forts liens d'amitié viennent inévitablement se tisser, produisant un réseau social de la contre-insurrection »²³. C'est comme cela que, contre toute attente, un savoir qui aurait pu rester cloisonné dans l'héritage du colonialisme, et sans doute y dépérir rapidement, fait l'objet d'une mutation rapide entre 1946 et 1961, et investit à peu près tous les théâtres d'opérations de la Guerre froide ; si bien qu'en janvier 1961 à l'arrivée de l'administration Kennedy, « la réflexion doctrinale, jusqu'alors consacrée en priorité à la dissuasion nucléaire, se porte sur les questions de "guerre spéciale" (*special warfare*), qui prendront bientôt le nom de contre-insurrection (*counterinsurgency*) »²⁴.

Une deuxième perspective considère que l'adaptation des individus n'a vraiment pas beaucoup d'importance parce qu'ils

22. E. Tenenbaum, *op. cit.*, p. 31 en référence à : J. Singlaub, *Hazardous Duty: An American Soldier in the Twentieth Century*, New York : Summit Books, 1992.

23. E. Tenenbaum, *op. cit.*, p. 29.

24. E. Tenenbaum, *ibid.*

sont des facteurs négligeables à long-terme²⁵. Cette perspective ne se veut pourtant pas péjorative : elle suggère simplement que l'action organisée a plus d'importance que l'action individuelle. Les caractéristiques des organisations scellent leurs destins, pas leurs membres. Sous cet angle, ce qui compte, ce sont les comportements qui caractérisent les groupes d'organisation les plus résistants, c'est-à-dire leurs routines et leurs « modes opératoires ». Les régimes techniques, les vecteurs de puissance successifs des conflits militaires, économiques ou sociaux, en créent la résilience. La prolifération d'un « mode opératoire » de la contre-insurrection est interprété comme le signe d'une logique dominante qui accroît la survie, puis la suprématie des organisations ayant adopté ce mode comportemental. Cette perspective est celle de l'écologie des populations²⁶. Elle est bien sûr discutable car il n'est pas certain que ces populations d'organisations soient vraiment capables d'évoluer dans le temps. Les organisations militaires sont généralement adeptes de cette perspective : elles utilisent une façon de se décrire qui renvoie à une approche évolutionniste. On y parle de nouveaux « vecteurs » de la guerre (les leviers partagés qui apportent le succès), de divisions et de corps d'armée qui sont liés à l'apparition de ces nouveaux vecteurs : les « divisions » elles-mêmes au XIX^e siècle, la cavalerie blindée au début du XX^e siècle, les « corps expéditionnaires » et les « forces spéciales » à la fin de celui-ci, et le corps de « guerre de l'information » au XXI^e siècle.

25. A. Alchian, « Uncertainty, evolution, and economic theory », *Journal of Political Economy* 57, 1950, pp. 211-221.

26. M.T. Hannan et J. Freeman, « The population ecology of organizations ». *American Journal of Sociology* 82 (5), 1977, pp. 929-964.

Une troisième perspective suggère que, s'il est bien essentiel d'apprendre pour survivre, cela ne crée pas d'avantages stratégiques particuliers pour celui qui survit²⁷. Pour conférer un avantage stratégique, cet apprentissage doit être difficile, rare, et quasiment impossible à imiter²⁸. On aura reconnu les perspectives clausewitziennes ou jominiennes dans l'art militaire. Le savoir-faire stratégique est considéré comme un vecteur en lui-même. David Galula s'inscrit dans cette perspective : il défend la supériorité de son modèle, en présente la différence avec les modèles de Mao Zedong, de Clausewitz, tout en se gardant de le comparer à des modèles plus mineurs. Cette perspective est celle que l'on appelle communément la « perspective fondée sur les ressources ». Mais comme l'avait compris Galula, le savoir-faire insurrectionnel ne présente aucune caractéristique de rareté, de difficulté à imiter, d'ambiguïté causale et de barrières à la mobilité. Tout au contraire, le savoir insurrectionnel est facile à mettre en œuvre, facile à imiter, facile à transmettre, et impossible à protéger. C'est sans doute là l'erreur stratégique fondamentale qui fut commise par les États-Unis et l'URSS pendant la Guerre froide, lorsque les deux blocs décidèrent de se faire une guerre interposée, en distribuant leurs ressources en savoir-faire insurrectionnels. Et comme ils s'adressaient aux mêmes populations, en Afghanistan, au Pakistan, en Amérique latine et en Asie du Sud-est, l'apprentissage stratégique a finalement bénéficié aux forces subversives dont on avait planifié la manipulation. La seule façon de maintenir un avantage concurrentiel

27. D. Levinthal, et J.G. March, « The myopia of learning », *Strategic Management Journal*, 14, 1993, pp. 95-112.

28. B. Wernerfelt, « A resource-based view of the firm », *Strategic Management Journal*, 5, 1984, pp. 171-180.

durable dans l'approche fondée sur les ressources, c'est d'avoir des concurrents très lents et peu affûtés. C'est rarement le cas en matière de forces insurrectionnelles, de terrorisme et de crime organisé.

Dans ces trois perspectives, la connaissance joue un rôle beaucoup moins important qu'on veut bien lui accorder. Un acteur peut avoir le meilleur système de perception qui existe, la meilleure capacité de détection des signaux faibles, le meilleur renseignement, mais toujours se comporter de façon stratégiquement catastrophique ! Le rôle de l'apprentissage cognitif a été très exagéré dans la littérature scientifique, aussi bien qu'au sein des états-majors industriels ou militaires. Les responsables ont généralement des perceptions erronées de leur propre organisation, et sont parfois incapables d'en indiquer des mesures aussi simples et objectives que la taille, les lieux d'activité ou les lignes de produits²⁹. En fait, les hommes apprennent essentiellement des comportements vécus, sans forcément avoir à formaliser, modéliser, ou expliquer ces derniers. Un comportement qui procure des résultats sera répété et ajusté par l'essai et l'erreur. Un comportement qui ne donne plus de résultats sera abandonné. Ainsi, le paradigme tactique s'installe au XX^e siècle que ce soit par nécessité de survie, l'adaptation permanente ou l'usage d'une ressource dont on a surestimé la rareté. Dès lors, la question est d'essayer de comprendre pourquoi un mode d'intervention amenant deux échecs majeurs (ceux du Vietnam et de la guerre d'Algérie), et ayant prouvé à répétition les dangers de ses effets

29. W.H. Starbuck, M. Barnett et P. Baumard, « Payoffs and pitfalls of strategic learning », *Journal of Economic Behavior & Organization*, 66 (1), 2008, pp. 7-21.

collatéraux, parvient tout de même à s'imposer en lieu et place de mécanismes stratégiques ?

On apprend peu des échecs, pas plus des succès

La recherche en organisation montre que les organisations apprennent de leurs succès, mais qu'elles apprennent généralement « beaucoup plus » qu'il est nécessaire et souvent « beaucoup trop ». Elles apprennent en excès – ce que l'on appelle un apprentissage superstitieux – parce qu'elles ont tendance à attribuer leurs succès à un petit nombre d'éléments, comme l'intelligence de leurs dirigeants, la puissance financière, la sûreté de leur coup d'œil (un concept cher à Clausewitz) ; et ces éléments n'incluent presque jamais la chance, le hasard, la tricherie, l'astuce, etc. Bref, plus les organisations accumulent de succès, plus elles rigidifient leurs croyances, plus elles attribuent leurs succès à une supériorité supposée, et plus elles finissent, comme Icare, par se brûler les ailes³⁰. C'est ce qu'on appelle la malédiction du gagnant ; très certainement à tort, car il est bien difficile d'y voir une « malédiction ». Il s'agit typiquement un comportement auto-infligé : une prophétie auto-réalisatrice, une escalade de l'engagement, bref, un phénomène dont on devrait assumer l'entière responsabilité lorsqu'on finit au fond d'un fossé. La découverte la plus surprenante dans le domaine de l'apprentissage des succès est sans nul doute que les victoires répétées rendent la proximité d'une défaite très hautement probable. Des longues périodes de succès produisent de l'inertie structurelle et stra-

30. D. Miller, « The Icarus Paradox : How Exceptional Companies Bring About Their Own Downfall », *Business Horizons*, January-February 1992, pp. 24-35.

tégique, de l'inattention et de l'insularité. Réduire la variété de ses propres « modes opératoires » a exactement le même effet. Lorsque l'on fait « plus de la même chose », on ne devient pas meilleur à cette chose, on en devient abruti, au sens littéral, c'est-à-dire que l'on abrutit son apprentissage parce que l'information que l'on recueille nous rassure sur l'efficacité de nos méthodes. L'apprentissage élimine souvent les activités qui apparaissent inefficaces. Et très certainement, entre le mode opératoire de la « contre-insurrection » qui permet de passer sous silence, ou de rallier toute forme de contrariété aux plans établis, et des formes plus complexes d'intervention stratégique, le choix est vite fait. Les organisations focalisent ainsi sur les compétences qui leur procurent des avantages immédiats, mais qui peuvent les empêcher de détecter des changements cruciaux. Les mêmes processus qui permettent aux entreprises d'apprendre de leurs succès, les mènent aussi à l'échec.

Cette perspective sombre sur l'apprentissage stratégique a poussé certains chercheurs à explorer quelle était la meilleure stratégie pour effectivement apprendre, même en cas d'échec. Sitkin est l'homme qui explora le premier cette piste. Dans une étude devenue un classique, Sitkin réussit à montrer que l'apprentissage tactique est très supérieur à l'apprentissage stratégique : il suffit de perdre peu, même souvent, pour en tirer des leçons moins douloureuses, donc plus efficaces³¹. De fait, l'étude de Sitkin pourrait éventuellement prouver que la répétition d'un apprentissage tactique produit à terme un apprentissage stratégique, une perspective défendue par David Galula.

31. Sim Sitkin, « Learning through failure: The strategy of small losses », *Research in Organizational Behavior*, 14, 2002, pp. 231-266.

Il est très difficile de déterminer si une séquence d'événements est la cause d'un succès ou d'un échec, tant les membres d'une organisation en déforment l'interprétation à leur profit. Il y a autant de responsables recherchant systématiquement à être crédités des succès, que de responsables essayant de tirer avantage des échecs. La taille de l'échec a, par contre, une influence décisive sur la façon dont en tire des leçons. Les organisations ont beaucoup de mal à gérer les grands échecs. La première raison est que les responsables évitent d'adopter des changements qui menacent les structures du pouvoir, préférant réaliser des mouvements stratégiques éloignés de leurs propres domaines, et de ne faire dans leur environnement immédiat que de petits ajustements.

De fait, quand il s'agit d'entreprendre un changement radical – le type de changement qui est requis lorsqu'on fait face à un « vide stratégique » – la meilleure solution est de se débarrasser de la majorité, si ce n'est de l'intégralité, des équipes dirigeantes, comme l'a fait Henry Juskiewicz quand il reprend le légendaire fabricant de guitares Gibson. Il rachète l'entreprise au bord la faillite en 1986 pour 5 millions de dollars et en fait, en 25 ans, un des deux leaders mondiaux avec un chiffre d'affaires de 500 millions de dollars³². La stratégie du changement de tête finit généralement par s'appliquer au dirigeant qui l'a, le premier, utilisée : Juskiewicz, 25 ans plus tard, est accusé par les fans des guitares de Gibson, d'avoir dénaturé la marque, sacrifié la qualité au marketing, et il fait l'objet d'une enquête du FBI pour l'importation illégale de bois rares entrant dans la composition des instruments, et le non respect de la législation Lacey sur le contrôle

32. James Moore, « Henry Juskiewicz: Gibson, from requiem to mass profits », *The Independent*, 3 février 2007,

des sources d'approvisionnement. Les stratégies qui se débarrassent d'un « vide stratégique » sont souvent les mêmes que celles qui créent le vide suivant.

Les « petites pertes » renforcent les trajectoires établies

La stratégie des « petites pertes » de Sim Sitkin est au cœur de l'apprentissage organisationnel : si nous passons notre temps à écrire des rapports, à justifier chacun de nos actes, c'est parce que nos sociétés ont ancré profondément cette croyance que l'ajustement permanent, la « petite correction », chemin faisant, évite les grandes catastrophes. Tout faux-pas, toute erreur, concernant un enjeu que l'entreprise peut absorber renforce les croyances fondamentales de l'organisation; et les responsables qui ont échoué sont dès lors blâmés d'avoir dévié de la croyance établie. On s'aperçoit très vite qu'il y existe un processus de renforcement mutuel entre le « petit échec » et la « croyance fondatrice ». Les petites déconvenues valident la croyance en la validité des doctrines figées. La doctrine, à son tour, évolue et absorbe chacun de ces retours d'expérience comme des contes organisationnels, montrant qu'il n'est pas bon de dévier du chemin établi. Dans les rapports chronologiques, les mauvaises expériences sont d'abord qualifiées d'« innovations », puis d'« aventures », puis de « projets expérimentaux », pour finir par être des « expérimentations ».

L'avantage des petites confrontations est qu'elles présentent une grande flexibilité idéologique. Dans l'étude menée avec W.H. Starbuck, la grande majorité de ces erreurs n'étaient pas rapportées par les responsables concernés. Lorsqu'elles l'étaient, les rapports mentionnaient le caractère « unique » du cas, ou blâmaient le manque d'expérience d'un « collaborateur externe », d'un « consultant » et finissaient

toujours par tirer des leçons d'une grande humilité qui affirmaient haut et fort que le responsable hiérarchique, du rang au-dessus, avait bien fait de renforcer la politique stratégique en place. L'idée qu'on ait été dans une « opération spéciale », une sorte de raid expérimental, éliminait toute possibilité de tester les croyances centrales de l'organisation. D'ailleurs, ces expérimentations étaient souvent conduites en dehors des processus centraux de l'organisation, avec du personnel extérieur, et très souvent gérées du point de vue comptable par des entités étrangères au domaine d'étude. Si bien que les responsables se coupaient de toute source d'information qui auraient pu conduire à la remise en cause de la doctrine en place.

Dans les états-majors de la Guerre froide, c'est ainsi que les « unités spéciales » bénéficient de canaux hiérarchiques totalement séparés des commandements militaires en place. Quand William Colby gère son opération « Phoenix » au Vietnam, sa ligne de commandement est directement rattachée aux conseillers spéciaux de la Maison blanche. Cette discrétion offre un autre levier : si la doctrine est menacée, il est toujours possible de confier les expérimentations « exploratoires » à un commandement dont on sait par avance qu'il va échouer. Nous avons également observé le phénomène suivant : les projets les plus orthogonaux à la « ligne stratégique » de l'organisation étaient confiées aux unités les plus éloignées, les moins équipées, les moins financées et les plus instables. De fait, pour apprendre l'idéologie d'une organisation, il suffit de regarder la cartographie de ses implantations. Premièrement, plus on s'éloigne de son centre de commandement, plus les unités se dépeuplent. Deuxièmement, il suffit de lister les thèmes de travail de ces unités en « périphérie » de la géographie organisationnelle pour immédiatement identifier les croyances que l'organisation s'apprête à tester. La périphérie

est souvent une ligne de démarcation. Dans une organisation aux croyances figées, elle sert de tampon, d'absorbant de variations, et on y trouve du personnel qui fait bouclier non pas contre les idéologies externes, mais pour éviter que l'idéologie interne soit exposée à l'environnement externe. Dans une organisation aux croyances mobiles, au contraire, la périphérie est l'endroit où l'on place les responsables les plus talentueux : c'est là que bouge la frontière de l'organisation, rarement à son siège social ou à son quartier général.

Les grands échecs sont attribués à des causes externes

La stratégie des « petites pertes » de Sitkin n'est pas à l'abri d'un mécanisme idéologique. Les grands échecs, ceux qui remettent en cause la raison d'être de l'organisation, sont toujours attribués à des causes extérieures, « historiques », incongrues, inattendues et inexplicables. Plus les échecs sont grands, plus ils sont attribués à des causes externes, et plus les responsables les considèrent « détachés » de la vie de l'organisation. Les responsables concernés voient rarement un lien dans l'enchaînement de grands échecs, même s'ils en ont été les initiateurs, et qu'ils en ont conduit les opérations. Le mécanisme qui explique cet aveuglement est généralement le même : les responsables des échecs sont précocement mutés, généralement avant même que les événements puissent être reconnus comme des échecs ; si bien que certains d'entre eux rejoignent leurs nouveaux postes avec la conviction du travail bien fait, tandis que d'autres n'ont jamais l'occasion de parler de ce qui a mal tourné pendant cet épisode de leur carrière.

Robert McNamara est un responsable politique qui a décidé d'examiner les causes de son échec. Dans son ouvrage

*Avec le recul*³³, il offre une liste de onze raisons de l'échec Américain au Vietnam. Les quatre premières leçons concernent des événements qui furent interprétés « aux yeux de notre propre expérience », « ignorant de leur histoire, de leur culture et de leur politique » ; mais la cinquième externalise déjà les causes de l'échec à des facteurs incontrôlables : « Nous n'avions pas compris les limites des doctrines, des forces et des équipements militaires modernes ». Pourtant, le Vietnam, encore à ce jour, fut le conflit le plus photographié de l'histoire, et l'usage qu'on y fit des nouvelles techniques a été précurseur pour les guerres modernes³⁴. La leçon 6 attribue l'échec à une autre cause externe : « avoir échoué à impliquer le Congrès et le peuple américain dans une discussion pleine et franche » ; mais de toute évidence, à la lumière rétrospective des archives aujourd'hui déclassifiées, il s'agissait d'un refus délibéré du dialogue. « Nous n'avons pas expliqué ce que nous faisons », avance McNamara dans la leçon 7, mais le mode opératoire choisi, comme celui l'opération Phoenix, excluait toute possibilité d'explication. Les leçons 8 à 11 éloignent encore un peu plus, géographiquement aussi bien que politiquement, les raisons de l'échec vietnamien : dans l'ordre, ce sont les « forces multinationales », les « affaires internationales », les « échelons les plus élevés de l'exécutif » à Washington. Harold Ford en fera d'ailleurs une lecture amère : « Peut-être que la leçon principale d'*Avec le recul* pour les officiers de la CIA, est que McNamara à différents moments de la guerre n'a pas prêté attention au renseignement de l'Agence. En bref,

33. Robert McNamara et Brian VanDeMark, *Avec le recul. La tragédie du Vietnam et ses leçons*, Paris : Seuil, 1998.

34. Cf. Harold P. Ford, « Thoughts Engendered by Robert McNamara's In Retrospect », *Centre for the Study of Intelligence Studies*, 1996, document déclassifié.

son témoignage et son livre démontrent que la sempiternelle et désagréable réalité du renseignement est qu'il est utilisé par les décideurs s'il est en accord avec leurs vues personnelles ou, à défaut, s'ils peuvent l'utiliser pour faire avancer leurs arguments politiques personnels »³⁵.

En fait, Robert McNamara ne reconnaît aucune erreur. La question de l'implication des populations du Sud Vietnam dans le conflit n'y est même pas abordée, pas plus que celle du manque d'efficacité de la guerre « d'attrition », du pilonnage clausewitzien des populations, de l'usage des « modes opératoires » les plus violents de la contre-insurrection, de la destruction des capacités agricoles, des villages et de l'usage intensif du napalm.

Les responsables des multinationales interrogés sur leurs propres « grands échecs » montrent souvent les mêmes symptômes. L'investissement personnel dans l'échec est toujours « mis à distance », minimisé. Plus l'échec est grand, plus le niveau d'engagement est considéré *a posteriori* comme minime. Le thème du « mouvement inéluctable » dans lequel le dirigeant se trouve inséré est récurrent. Paradoxalement, les valeurs centrales de l'organisation jouent un rôle peu important dans les grands échecs. Ceux-ci sont généralement le résultat d'un effort pour s'adapter à un changement profond de l'environnement. L'examen des rapports internes des responsables impliqués dans ces échecs est riche d'enseigne-

35. « Perhaps the central lesson for CIA officers which *In Retrospect* provides is the differing regard McNamara did or did not pay Agency judgments at different times. In short, his record and his book demonstrate the unhappy, eternal truth that intelligence is of use to decision-makers primarily when it accords with their own views, or when they can use that intelligence to help sell their own particular policy arguments. » In : Harold P. Ford, *op. cit.*, p. 10.

ments. Les décèlements précoces sont rares. Quand un rapport est effectivement établi, il mentionne des problèmes techniques ou budgétaires, le manque de personnel, le manque de moyens. Et plus grandes sont les attentes de la direction sur les projets considérés, plus grande est la résistance des responsables impliqués à en questionner l'adéquation idéologique. Au paroxysme de la crise, les responsables à qui on rapporte des signaux précoces n'arrivent plus à faire la différence entre ce qui est trivial et ce qui est vital. De fait, les escalades de l'engagement sont renforcées par les *petits échecs*, qui confortent les coalitions dans la défense de leurs croyances collectives, renforcent les idéologies en place, et accroissent l'insularité du pouvoir, quand celui-ci n'est pas exposé à un système de gouvernance rigoureux. Il semblerait que l'erreur stratégique la plus commune ait été, dans tous ces cas, de croire à la l'infailibilité de apprentissage stratégique, sans approcher les questions humaines telles qu'elles sont et les hommes tels qu'ils sont, et pas tels qu'on aimerait qu'ils soient.

L'ABANDON DU RÉEL

La meilleure façon d'échapper à la « mécanique du vide » serait d'essayer d'apprendre des échecs, et d'éviter autant que possible l'enlisement dans la voie tactique. Mais s'attaquer directement au processus d'apprentissage serait une erreur. Dirigeants, généraux, investisseurs et hommes politiques sont capables comme Janus d'afficher deux visages : celui de l'apprentissage humble et contrit, et celui de la démarche pragmatique et cynique.

La réalité finit par se jouer en coulisses. Si elle n'a pas été désirée par les dirigeants eux-mêmes, la correction d'un

apprentissage stratégique défaillant finit par être stigmatisée comme une déviation de la doctrine en place.³⁶ Paradoxalement, la majorité de l'organisation évolue sous le joug des mécanismes du « rendre compte », de la mise en question permanente. Aux États-Unis, au lendemain des années Carter, puis sous l'impulsion de Reagan, *l'accountability* s'empare de la production publique et privée. Le *new public management* fait de la comptabilité analytique et du découpage des processus, des actions, des gestes, le nouveau paradigme de l'efficacité. Ecrasé sous un poids d'endettement insurmontable, l'industrie de la santé américaine passe l'ensemble de ses établissements sous le *performance-based management* qui consiste à évaluer en temps réel la performance et la justification de chaque acte de santé, de chaque décision prise par un membre du personnel, séparant d'un côté l'acte technique, et de l'autre, l'acte de diagnostic. Chaque mouvement tactique est longuement questionné, mais la stratégie ne l'est pas.

L'émergence de cette nouvelle exigence sociétale de « rendre des comptes » transforme la société en profondeur³⁷ et se substitue à l'exigence d'une vision stratégique. Le temps passé à rendre des comptes finit par dépasser très largement le temps que l'on consacre à « faire partie » de cette société. Mais n'est-ce pas le but ? En quoi cette soumission volontaire à l'acte comptable diffère-t-elle de la soumission à une idéologie universaliste ? La différence réside dans le fait qu'elle ne nécessite pas de commissaires du peuple ou de directeurs de conscience. Placé sous la contrainte de la constante réfutabi-

36. Barton Whaley « Stratagem : Deception and Surprise in War ». *Advanced Research Projects Agency*, DOD, 1976.

37. Cf. H. Dumez (Ed.), *Rendre des comptes : nouvelle exigence sociétale*, Paris : Dalloz, 2008.

lité, l'individu a repris à son compte la possibilité de sa propre réfutation. Dès lors, la compétition ne se fait plus sur les idées, l'imagination et les personnalités, mais sur les mécanismes de production. Celui qui maîtrise le verbe de la justification devient celui qui maîtrise ces nouveaux processus de production : « C'est le travail de Sisyphe du *micromanagement* du champ de bataille, l'enfermement dans une "stratégie des tactiques" et son appareil dantesque de *metrics*, d'indicateurs de performance qui visent à évaluer l'évolution de la situation district par district, habitant par habitant, jusqu'à l'épuisement, jusqu'à ce que les statistiques viennent saturer le réel, sans permettre d'anticiper les coups de l'ennemi »³⁸.

Comme cette économie de la guerre, qui devient plus chère à organiser qu'à faire, comme cette économie fossile consommant un baril pour deux barils qu'elle produit, l'économie de la connaissance se consume dans sa propre justification³⁹. C'est le passage du « *argumentum ad hominem* pour un *argumentum ad rem* »⁴⁰, où l'art d'avoir raison a pris le pas sur celui de la réflexion. Les revues scientifiques deviennent des espaces de concours de prouesses quantitatives. La production d'une connaissance à coups de dispositifs expérimentaux, de simulations et d'instrumentations éloignées du réel se substitue à l'apprentissage. Non seulement, nous n'apprenons plus de nos échecs, mais nous créons collectivement les leurres qui nous éloignent du réel.

38. G-H Bricet des Vallons, « De quoi la contre-insurrection est-elle le nom ? », in : G-H Bricet des Vallons (dir.), *Faut-il brûler la contre-insurrection ?*, Paris : Choiseul, 2010, p. 20.

39. M. Osterloh, B.S. Frey, F. Homberg, « Le chercheur et l'obligation de rendre des comptes », *Gérer & Comprendre*, 91, 2008, pp. 48-54.

40. Arthur Schopenhauer, *L'art d'avoir toujours raison*, Mille et Une Nuits, No 191, 2000, réédition de 1864, p. 60.

L'économie du leurre mène à la violence

L'existence du vide stratégique résulte de cette mystification collectivement acceptée. Sans doute, Peloubet avait-il raison en 1946 quand il prédisait que le capitalisme moderne ne pourrait être viable sans son contrepoids, c'est-à-dire une capacité permanente et incorruptible de contrôle⁴¹. Ce que redoutait Peloubet, c'est la multiplication des façades, des faux, de la tromperie généralisée des comptes, de l'instauration d'une économie capitaliste du leurre⁴². Nous y sommes : un capitalisme qui s'est libéré du risque de sanction, et qui même face à la dégradation acceptée de sa performance, continue à faire « plus de la même chose ».

Comme le double corps du Roi de Kantorowicz, le vide stratégique possède deux supports : l'un est son incarnation institutionnelle – l'acceptation collective du mensonge à soi-même –, et l'autre est sa matérialisation physique – l'omniprésence des indicateurs tactiques.

Il repose sur le renoncement à questionner les échecs, aussi bien que sur l'évitement systématique des frictions : « si l'autre ne se défie plus (est conduit à ne plus se défier), on n'a plus soi-même à faire effort, et la partie est d'emblée gagnée »⁴³. Il suffit donc de passer son temps à jouer, à incarner des rôles pour répondre à l'obligation de rendre des comptes. À ce jeu, plus la distance est grande, plus la certitude du

41. M.E. Peloubet, « Forensic Accounting : Its Place in Today's Economy » *Journal of Accountancy*, June 1946, pp. 458-462.

42. Russow, L. M. (1986). Deception : A philosophical perspective. In R. W. Mitchell & N. S. Thompson (Eds.), *Deception : Perspectives on Human and Non-human Deceit* (pp. 3-40). Albany, NY: SUNY Press.

43. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, 1996, p. 189.

gain sans risque est forte, nous dit Milgram⁴⁴. Quand « le leurre est mutuel, et ses méthodes collectives, nul agissant de concert avec autrui n'a intérêt à parler, ou à produire un élément à l'encontre du désir questionnable que chacun veut maintenir⁴⁵ ». Ainsi, le leurre collectif devient le meilleur moyen d'éviter amertumes et regrets⁴⁶. La pression sociale, le mimétisme, l'adhésion inévitable à un dessein collectif sous menace de ne plus appartenir à la collectivité influencent les acteurs de façon consciente ou inconsciente. Chacun de nous est « socialement lié » à un environnement donné : « Nous encourageons tacitement et mutuellement nos mensonges par la vertu d'un code social non écrit qui dit que nous voyons ce que nous sommes supposés voir ; et ce qui ne doit pas être vu reste hors cadrage ». ⁴⁷

Prenons un joueur de black jack et essayons de comprendre comment il peut perdre tout bon sens et toute rationalité, et courir à sa perte dans une stratégie du « *never bust* » (« jamais en faillite »). La théorie moderne, celle des premiers behavioristes de l'organisation, comme Herbert Simon ou Richard Cyert, voudrait que le joueur explore toutes les stratégies possibles, dans le contexte de sa rationalité limitée, et dans le voisinage immédiat et familier des solutions qu'il a déjà pratiquées. Le black jack présente une analogie intéressante avec la situation économique contemporaine : chaque carte qui est retirée du jeu n'y est pas remplacée, comme dans une économie fossile dont les coûts d'exploration deviendraient exponentiels, jusqu'à l'épuisement des possibilités de

44. Stanley Milgram, *Soumission à l'autorité : un point de vue expérimental*, Paris : Calmann-Lévy, 1979.

45. Ruddick, 1988, pp. 380-389.

46. Oksenberg Rorty, 1988, pp. 11-28

47. Goleman, 1985, p. 218

remplacement. Albert Chau a étudié à Hong Kong des joueurs de black jack débutants qui préfèrent perdre en face du croupier, plutôt que « d’exploser » la barre fatidique du 21 ; c’est-à-dire suivre de manière somatique la stratégie du distributeur des cartes. Et là, l’analogie est encore plus intéressante en ce qu’elle s’apparente aux marchés internationaux du crédit, avec les banques centrales et les agences de notation. Si un joueur demande une carte supplémentaire, il prend un risque, mais il assume également la responsabilité de ce risque. La stratégie du « *never bust* » consiste à s’en remettre au destin, à la chance de la distribution des cartes, tout en sachant pertinemment qu’aux jeux de hasard, les probabilités de gagner à long terme par la simple réaction somatique sont nulles⁴⁸. Le problème devient psychologique : comment expliquer la motivation d’un joueur qui sait pertinemment que sa stratégie, – de fait sa *tactique répétitive* –, n’est pas rémunératrice à terme de la poursuivre ?

L’intérêt de l’étude de Chau réside dans la préparation des joueurs qu’il a étudiés. Plus il leur donnait des conseils rationnels sur les stratégies alternatives possibles et raisonnables, plus ils rejetaient cette alternative non renforcée au profit d’un « *go for broke* » inéluctable : une banqueroute auto-infligée dans l’entêtement aveugle. Comment ne pas être tenté de comparer la crise des dettes souveraines, ou l’absence totale de gestion de la crise climatique, à ces joueurs de black jack hongkongais ? Comment expliquer cette crise des *subprimes* alors que le mécanisme de compensation et d’agrégation des notations était connu de l’ensemble de l’industrie ? Comment

48. Albert W.L. Chau, « Departures From Sensible Play in Computer Blackjack », *The Journal of General Psychology*, 127(4), 2000, pp. 426-438.

expliquer qu'un agent financier raisonnable se comporte comme un joueur du *never burst* d'un casino de Hong Kong ?

Pour tenter de résoudre ce paradoxe, Nevin⁴⁹ avait déjà recherché un élément de réponse en 1973 : élargir le champ de vision, et ne plus considérer le joueur de black jack face à son croupier. Mais si on lui donne le choix d'abandonner un comportement qu'il a déjà renforcé au profit d'une alternative *non renforcée*, un organisme va immédiatement identifier l'option la plus payante à court terme, et son choix s'orientera systématiquement vers l'option *pré-renforcée*. C'est la théorie du *peak shift* qui a été traduite en sciences managériales par celle de l'escalade de l'engagement. Ce comportement va se reproduire inlassablement jusqu'au délabrement complet de sa performance : jusqu'à ce que l'organisme comprenne que son entêtement le conduit à sa propre destruction. Et contrairement à une croyance populaire, dans de telles circonstances, il arrive souvent que l'on ne trouve aucune trace d'instinct de survie. Si l'organisme survit à ce pic, alors s'effectue un double rejet violent, à la fois du comportement *renforcé* et de l'alternative *non renforcée*. On appelle cela le « *peak-shift effect* », l'effet de pic de renversement, que Nevin a observé aussi bien chez les hommes que chez les animaux : une économie du leurre a rarement d'autre issue qu'une résolution violente.

Cela signifie que, si le renforcement d'une logique de vide somatique venait à atteindre ce fameux pic de non-retour, ce n'est pas uniquement *le vide* qui serait violemment rejeté, mais également la stratégie destinée à le remplacer. Le vide stratégique contemporain est l'expression d'une stratégie du

49. J.A. Nevin, « Stimulus control », in J.A. Nevin (Ed), *The study of behavior*, Glenview, IL : Scott Foresman, 1973, pp. 114-152.

never bust. Agences de régulation, FMI, États et acteurs individuels font « plus de la même chose » parce qu'ils refusent l'idée d'arrêter, collectivement, le jeu. Si l'on suit Chau, c'est à la fois ce vide qui serait rejeté, et la stratégie alternative. Et qu'y avait-il avant le vide ? La grande opposition des idéologies universalistes. Ce vide stratégique ne peut avoir comme aboutissement qu'une violence qui en rejettera aussi bien l'avènement que l'alternative non renforcée. La logique de l'avènement, c'est celle de la Guerre froide, celle de l'utilité de défendre des valeurs universalistes et de lutter contre les égoïsmes. Cette logique *pré-renforcée* est celle que les sociétés contemporaines vivent au début du XXI^e siècle : des traitements somatiques à répétition, sans visibilité stratégique.

Fascisme, spéculations, crimes et vides

La théorie psychologique des jeux⁵⁰ a exploré le rôle joué par la culpabilité dans l'incapacité d'un joueur à léser ses partenaires. Baumeister, Stillwell et Heatherton ont découvert chez leurs sujets une nette prédilection à altérer comportement et jugement afin de préserver une relation, et d'éviter tout sentiment de culpabilité vis-à-vis de pairs⁵¹. Dans un jeu psychologique, l'utilité des autres joueurs est fonction des croyances de chaque joueur sur les choix prévisibles, *et* dans la capacité des autres joueurs à répondre à une attente impli-

50. J. Geanakoplos, D. Pearce, et E. Stacchetti, « Psychological Games and Sequential Rationality ». *Games and Economic Behavior*, 1989, 1(1) : 60–79.

51. R. Baumeister, A.M. Stillwell et T.F. Heatherton. « Guilt : An Interpersonal Approach ». *Psychological Bulletin*, 115(2) : 1994, pp. 243–67.

cite (de réciprocité de jeu, par exemple⁵²). L'incapacité de prédire le comportement d'un partenaire de jeu crée un *espace vide*, c'est-à-dire une incapacité aussi bien à bâtir une stratégie à court terme pour son propre jeu, qu'à savoir si le sentiment est réciproque. Ce vide stratégique n'est pas une fatalité pour tout le monde. Quand l'action est rendue impossible par l'incapacité à réduire l'incertitude, ce sont les joueurs qui réussissent à se soustraire d'un tel système qui en bénéficient.

En entrant dans un capitalisme somatique, nous bâtissons le socle d'un capitalisme contre-insurrectionnel. Car ce qui s'est passé sur la scène politique internationale, c'est-à-dire la lente mutation d'un régime stratégique en régime tactique, est en train de se déplacer dans l'arène économique. Nous appelons « capitalisme contre-insurrectionnel » un capitalisme qui, dans l'escalade de l'engagement du *court-termisme* et de l'absence de stratégie, est contraint d'agir hors des limites légales et légitimes de l'activité économique. Sans doute, les Anglo-Saxons appelleraient cela un *rogue capitalism*, un fonctionnement économique qui se soustrait à la règle et à la sanction, déplace ses sièges sociaux dès qu'il est pris en flagrant délit, échange sa bienveillance contre le silence.

À force de substituer des logiques spectaculaires au réel, à force de réduire au silence les systèmes d'alerte, nous risquons de rendre ce vide stratégique autonome : un vide dont aucune coopération internationale ne pourra plus arrêter la progression. L'aboutissement des trois vides, stratégique, économique et social, conduit à une désappropriation du réel : pire que sa manipulation, plus dangereuse que l'ignorance, elle signifie que ce vide est générateur de réalités sans proprié-

52. P. Battigalli et M. Dufwenberg, « Guilt in Games », *AEA Papers and Proceedings*, 97(2), 2007, pp. 170-176.

taires, sans destinées, et sans direction. Collectivement, cela veut dire que nous créons des sociétés qui se sont retirées de leur devoir d'analyse, qui s'adonnent à l'adoration du chiffre et de la mesure, mais se refusent à « définir ». Des sociétés où la mise en réseau n'est pas l'opportunité d'une réunion mais plutôt celle d'une externalisation systématique. L'aboutissement de telles trajectoires n'est pas inconnu. Souvenons-nous de cet avertissement de Stevan Dedijer : « Même lorsque la complexité de l'organisation sociale de tout système auquel on peut penser augmente, ses composantes – même dans les systèmes les plus totalitaires – ont tendance à développer ce que j'appellerais une *malléabilité sociale* qui exprime un certain degré de liberté d'agir par elles-mêmes ». ⁵³

Tout nouveau vecteur engendre une armée du même type. La Guerre froide a fait du vecteur contre-insurrectionnel, c'est-à-dire de l'arme de la *déviatio*n, son mode opératoire dominant. Le recours systématique à la solution tactique a bloqué notre apprentissage stratégique. Nous nous trouvons pris dans le cycle du « toujours plus de la même chose », ce que Jones appelle cette congruité auto-infligée qui rend les sociétés intolérantes à l'égard de l'atypisme, de l'humour – n'oublions pas que son article s'intitulait *The theory of practical joking* – et qui fige leur imagination : une société qui n'apprend plus de ses échecs. Et ce sera sans doute une réforme profonde de la façon dont nous gérons cet apprentissage qui résoudra ce vide stratégique.

53. Dedijer, 1975.

Mauvais temps stratégique

UNE IMPASSE CONTEMPORAINE ?

Il est difficile de déterminer si c'est le caractère irrégulier des menaces qui s'est généralisé pendant le second xx^e siècle – en y englobant la Guerre froide et la guerre économique globale qui en prit la suite – ou si c'est au contraire la routinisation des réponses tactiques qui a créé le monde tel qu'il est.

La première hypothèse voudrait que la globalisation ait amenés à « portée de mains » de forces « subversives » les vecteurs de violence qui étaient auparavant les privilèges des États : armements légers, réseaux de communication, savoirs offensifs, prolifération, en y incluant le « mode opératoire » de la contre-subversion. La polysémie mouvante des termes qui désignent ces nouveaux ennemis est parlante : ce sont les « insurgés » d'Irak, les « rebelles » de Lybie, les « blocs » des mouvements extrémistes européens, les « terroristes » d'Al-Qaeda... C'est un ennemi qui est difficile à désigner car la guerre irrégulière n'est plus le produit d'un camp particulier. Ce n'est ni la guerre révolutionnaire communiste, ni les guerres de libération nationalistes. L'insurgé est tour à tour le valeureux rebelle, ou le dangereux terroriste, le sympathique blogueur tunisien ou le subversif islamiste radical. Dans cette première hypothèse, le monde Occidental n'a fait que réagir

à une prolifération incessante des menaces irrégulières : radicalismes religieux, armées de libérations nationales, pirates de la Corne de l’Afrique, criminels organisés du Mexique et du Brésil... Les démocraties sont dès lors contraintes à glisser « de plus en plus vers des pouvoirs de police au détriment des modalités d’action traditionnelles du combat »¹. Dès lors, il devient légitime de « faire plus de la même chose », c’est-à-dire de démultiplier à l’échelle globale des capacités de réponses tactiques, car il faut bien s’adapter à ce dérèglement, à cette prolifération globale de la guerre irrégulière. On ne peut plus que se rendre à l’évidence : « L’évolution du contexte stratégique des opérations militaires fait que les affrontements absolus de forces armées étatiques ont cédé la place à de brèves fractions de guerre assorties de manœuvres de contrôle et d’influence face à une menace irrégulière »²

La seconde hypothèse – *que nous avons défendue dans cet ouvrage* – inverse cette proposition. Parce que, justement, « une rébellion s’adapte rapidement aux tactiques de ses adversaires et adopte des procédés de contournement »³, la prédilection systématique pour des modes opératoires qui sont ceux de la contre-subversion a modifié le monde. Elle l’a fait à son image, c’est-à-dire un monde où la violence organisée sait que ses seules chances de succès résident dans les qualités d’une opération contre-insurrectionnelle. Être rapide. Être silencieux. Utiliser les symboles comme des leviers multiplicateurs de l’efficacité de l’action violente. Pratiquer l’évitement du

1. François Cochet et Olivier Dard (Dir), *Subversion, anti-subversion, contre-subversion*, Paris: Riveneuve, 2009, p. 12.

2. Philippe Coste, « La contre-rébellion dans l’armée française aujourd’hui », in : F. Cochet & O. Dard (Dir), *Subversion, Anti-subversion, contre-subversion*, Paris : Riveneuve, 2009, p. 345.

3. P. Coste, *op. cit.*, p. 346.

conflit frontal. Exploiter la logique du faible au fort. Nous avons situé le premier « désir moderne », la première convoitise, de ce mode opératoire pendant la guerre russo-japonaise de 1905. C'est là que le Japon fait la démonstration aux Etats-Unis – aux aguets –, à la France, à la Russie, au Royaume-Uni, de la combinaison de la puissance technologique avec celle de la subversion. Après deux guerres mondiales qui épuisèrent toutes les hypothèses de la guerre absolue, la Guerre froide devient, d'abord en Asie du Sud Est, puis en Afrique du Nord, le laboratoire de cette « nouvelle guerre ». Ce mode opératoire est transmis au politique par des hommes qui ont un accès privilégié aux chefs de gouvernement, parce qu'ils font partie des « opérations spéciales » – qui offrent, par le *raccourci subversif*, la possibilité de vaincre de manière irrégulière, mais rapide, silencieuse, en gagnant à la fois la guerre du sang et celle des symboles. Nous avons établi cette rupture à la parution de l'étude Rand de David Galula, lui dont l'intuition « avait été de comprendre, au début des années 1960, dans l'Amérique de la Guerre froide, qu'à l'avenir les pratiques contre-subversives passeraient par 20 % d'opérations et 80 % de politique »⁴. Cette prophétie devient rapidement auto-réalisatrice. Quand les guerres idéologiques s'estompent, le savoir-faire tactique se recycle en Afrique, et devient un instrument de la guerre commerciale que se livrent les grandes puissances par « insurrections interposées ». Et plus le règlement direct par la force est proscrit, plus ce mode opératoire tactique devient une drogue douce, banale, omniprésente, de

4. François Cochet, « Conclusions », in : F. Cochet & O. Dard (Dir), *Subversion, Anti-subversion, contre-subversion*, Paris : Riveneuve, 2009, p. 351.

ce monde qui est, à son tour, devenu une arène de l'irrégularité.

Ultime transformation de la guerre irrégulière

Le « combat singulier à grande échelle » clausewitzien reposait sur une utilisation stratégique de la guerre comme prolongement de la politique, à la *condition* d'une unité de lieu et d'action de l'univers stratégique considéré. La guerre probabiliste, le conflit calculé, nécessitaient un univers dans lequel on peut prédire les conséquences d'une action stratégique. Ce type d'environnement a aujourd'hui disparu. Les conséquences d'une action stratégique peuvent éclore à l'antipode de leur point initial d'impact, produisant une réaction en chaîne de conséquences dont on ne peut plus assurer le contrôle. La révolution dans les affaires militaires, qui marque le tournant des années 1990, est l'expression profonde d'un désarroi face à l'inefficacité grandissante du modèle clausewitzien qui s'est mal adapté à la société de l'information⁵. La multiplication des conflits de faible intensité au cours du XX^e siècle a masqué la montée en puissance des conflits informationnels⁶. L'insurrection, quand elle passe par le vecteur de l'information, se soustrait à la doctrine des guerres de population : le mode opératoire qui repose sur la discrétion, l'évitement et la frappe préventive devient vulnérable quand l'opinion peut être acquise, à l'échelle globale, à la logique du

5. G. Arboit, « Clausewitz à l'ère des opérations d'information », in : M. Klinger (Ed.), *Héritage et actualité de la polémologie*, Paris: Téraèdre, 2007, pp. 153-165.

6. M. Van Creveld, *La transformation de la guerre*, Paris : Editions du Rocher, 2011. Traduction de *The Transformation of War*, New York : Free Press, 1991.

faible fort. À moins, qu'une fois encore, on inverse la proposition : si l'information elle-même devient le terrain du combat somatique, alors toute frappe peut devenir légitime, tout enlèvement tactique peut trouver une explication. Au lieu de se laisser dominer par cette équation du « savoir = pouvoir », il suffit de rendre muettes et impuissantes toutes formes de savoir par une guerre de l'information somatique et incessante : ne pas laisser de temps long à la formation de la connaissance, ne pas laisser s'enraciner un apprentissage stratégique chez l'adversaire, s'emparer des perceptions de manière rapide, silencieuse, en évitant le conflit frontal des savoirs.

Dès lors, le « totalitarisme tactique »⁷ n'aura pas à s'épuiser en tentant de contenir la créativité et la liberté grandissante de ces nouveaux vecteurs. D'un simple « mode opératoire » – somme de leçons de sagesse tirées du terrain – la contre-insurrection est devenue en trois temps : d'abord une réponse systématique et tactique de la Guerre froide ; ensuite – un peu comme les problèmes que l'on inventent *a posteriori* pour justifier une solution – une idéologie complète de la guerre, « c'est-à-dire la logique politique même des idées stratégiques »⁸ ; pour être finalement, au XXI^e siècle, le système politique de la connaissance.

Le danger est bien dans cette « essentialisation d'une doctrine stratégique, la contre-insurrection, qui viendrait constituer, *in fine*, une politique de la guerre, alors qu'elle ne

7. M. McClintock, *Instruments of Statecraft. US Guerrilla Warfare, Counterinsurgency and Counter-terrorism 1940-1990*, New York: Pantheon Books, 1992.

8. G-H Bricet des Vallons, « De quoi la contre-insurrection est-elle le nom ? », pp. 9-20 in : G-H Bricet des Vallons (dir.), *Faut-il brûler la contre-insurrection ?*, Paris : Choiseul, 2010.

peut être la conjugaison, sur le plan militaire, d'une stratégie politique »⁹. Comme le souligne Bricet des Vallons : « La contre-insurrection, dans l'incapacité de se fixer sur un point fixe, un horizon préalablement défini, est alors condamnée à bégayer *ad nauseam* ses succès tactiques, aussi payant sur le court terme qu'ils mèneront à l'échec sur le long terme, tandis que la roue des théories, animée par une folle dynamique d'autoréplication, continuerait à tourner à vide »¹⁰. Mais le temps stratégique n'est pas toujours synchrone. Ses finalités se réalisent rarement dans l'instant. Elles se dérobent à l'observateur, à l'historien, et parfois même, comme en témoignait Robert McNamara avant sa mort¹¹, à ses organisateurs eux-mêmes. Le paradigme subversif est pernicieux : il n'aime pas beaucoup les historiens, les curieux, la déclassification et le regard externe. Ce que nous percevons comme une faiblesse, c'est-à-dire son caractère somatique, est en fait une force dans une société de l'information qui a perdu toute capacité de définition. Le paradigme de la subversion tient des promesses simples : il offre la liberté de commercer, la liberté d'opinion, avec la garantie qu'un système de contrôle étroit, violent et direct, viendra corriger les éventuelles déviations de trajectoires. Il offre un système de contrôle de la conformité physique et opérationnelle à une économie globale qui n'a pas le temps de discuter de ses horizons stratégiques, de la raison d'être de ses développements, et qui semble s'être décidée à subir indéfiniment son absence de visibilité à long terme. Il semble *a priori* paradoxal de parler d'une perte de « capacité à définir »

9. G-H. Bricet des Vallons, *op. cit.*, p. 19.

10. G-H. Bricet de Vallons, *ibid.*

11. R. McNamara et B. VanDeMark, *In Retrospect : The Tragedy and Lessons of Vietnam*: New York: Times Books, 1995

dans le contexte d'une société numérisée où l'abondance d'information a atteint un seuil sans précédent. Au contraire, plus la disponibilité de la connaissance s'accroît, et plus les temps d'action semblent éphémères, comme si la fulgurance et la gratuité du savoir avaient entraîné une forme de satiété générale, une incapacité à décider s'il vaut mieux « ne pas savoir » plutôt que de « trop savoir ».

Subversion informationnelle

Cette surabondance informationnelle semble abasourdir le politique comme l'économique et le social. Mais faut-il céder à la tentation de lâcher prise et considérer que cette « explosion informationnelle » est la cause de tout ? La cause des révolutions arabes du printemps 2011, celle de la perte d'influence et de rayonnement des États-Unis dans le monde, aussi bien que celle d'une indifférence mutuelle grandissante au sein des sociétés contemporaines ? Elle pourrait simplement en être qu'une conséquence : la manifestation *placebo*, le remplissage erratique d'un espace vide, qui lui en donne la place. Ce début de XXI^e siècle ouvre-t-il une période où les logiques de puissance feront durablement place à d'éphémères exercices de pouvoir ? Il s'agit peut-être là du paradoxe de cette modernité. Plus nous avançons dans l'édifice d'une connaissance universellement partagée, plus la violence la plus efficace est celle qui s'exprime durement, directement et brutalement. Non seulement, il ne semble pas y avoir de chemin partant de la donnée et allant à l'information, puis à la connaissance ; mais, de plus, il semble qu'un exceptionnel partage des savoirs, contre toute attente, n'ait pas réduit la fréquence du recours à la violence. Elias Canetti avait peut-être raison quand il prédisait en 1960 : « La puissance des grandes religions funèbres touche à sa fin. Elles ont été recou-

vertes et peu à peu étouffées par la multiplication. Le vieux fond des meutes de multiplication s'est accru si démesurément dans la production moderne que tous les autres contenus de notre vie se mettent à fondre »¹². Elias Canetti ne commentait pas la guerre du Vietnam. Il croyait encore à une logique de double masse, celle de l'Est et de l'Ouest. Le monde n'avait pas encore connu la fulgurante explosion des simulacres, cette société de consommation moderne où l'on reproduit à l'identique des chaînes en franchise, des modes de consommation, des aspirations standardisées, et des paysages sociaux banalisés. Elias Canetti ne s'attendait pas à la chute du mur de Berlin, mais il devinait déjà une chose : « Les maîtres souverains tremblent aujourd'hui tout autrement pour eux-mêmes, comme s'ils étaient pareils aux autres hommes. L'antique structure de la puissance, son cœur et son noyau, la conservation du potentat aux yeux de tous les autres, s'est elle-même réduite à l'absurde, elle est en miettes. La puissance est plus grande, mais aussi plus fugitive que jamais »¹³.

Plus de quarante ans nous séparent de cette prédiction et la logique de multiplication des meutes a fait son œuvre. Nous vivons dans une société où les meutes se font et se défont instantanément, à l'oraison d'une information virale, d'un spectacle saisissant et mondialisé, aux clicks d'une poudre de messages instantanées. Nous vivons dans une hyper-réalité numérique où les règles archaïques de la puissance n'ont plus de prés carrés, où l'expression ne connaît plus de limites géographiques mais où les logiques stratégiques n'ont peut-être jamais eu autant recours à la brutalité. Et dans

12. Elias Canetti, *Masse et puissance*, Paris : Gallimard, 1960, p. 494.

13. Canetti, *op. cit.*, p. 500.

le même temps, nous vivons dans une société qui est capable de créer du sens bien au-delà d'une strate sociale, d'un ancrage idéologique, ethnique ou culturel : une société qui est à la fois capable de la pire violence meurtrière, et de la plus belle intelligence collective. Dès lors, il est difficile d'aborder la question d'un possible « vide stratégique » en éludant la question de son unité d'analyse : le vide stratégique de qui ?

Il n'est plus question d'évoquer la puissance des États nations, tant cette notion elle-même est mise à l'épreuve par l'évolution récente du phénomène de mondialisation. Plusieurs approches peuvent être ici mises en opposition. La première consiste à considérer l'économie mondiale comme un jeu d'interactions entre économies nationales. Cette acception corrobore une approche juridique et historique de la formation du monde. Le principe de nationalité, qu'il s'exprime dans un contexte fédéral ou à l'échelle des souverainetés nationales d'unités géographiques plus restreintes, est encore aujourd'hui palpable. La « puissance » d'une nation peut alors être associée à la puissance économique, sociale et politique d'unités géographiques ainsi définies. Cette approche trouve ses fondements dans le concept d'économie nationale de List, teintée par la géopolitique de Ratzel : elle favorise une acception spatiale de la puissance, opposant des grands ensembles délimités par le contrôle de ressources naturelles, des flux de commerce et des barrières topographiques. Elle rejoint la théorie du centre et de la périphérie de Prebisch, et celle des économies-mondes de Braudel, bien que ces dernières se détachent plus aisément des lectures géographiques, et intègrent plus subtilement la notion de flux, d'influence culturelle et d'échanges. Mais une telle approche favorise une lecture idéologique du monde, car elle fait abstraction de l'évolution de son univers symbolique global. La notion de puissance y est séculairement associée à celle de géographie. La notion de

peuple y est ancrée dans celle des territoires. La notion de pouvoir y est associée à celle de systèmes politiques historiques et délimités.

Une seconde approche de la puissance s'appuie sur une conceptualisation fonctionnelle du monde en un système de réseaux, plus ou moins intégrés, aux couplages plus ou moins lâches, s'inspirant de Parsons ou encore de Spencer. Elle aboutit à une conceptualisation de la puissance ancrée dans la théorie de l'interdépendance, celles de Cooper ou Nye, celles des théoriciens de l'évolution de la coopération comme Axelrod. Cette vision des formes de puissance dans le monde a le mérite de ne pas s'astreindre à une lecture juridiquement et historiquement exacte, mais socialement et culturellement pertinente. Elle ne nie pas l'existence juridique des nations, ni les sentiments nationaux, ni les aspirations à la souveraineté, mais elle permet une lecture plus réaliste d'un monde où les flux d'échanges sont de plus en plus indépendants des dispositifs de gouvernance des nations. Dans une telle perspective, l'existence des frontières politiques n'est pas niée mais replacée simplement dans un contexte plus observable.

Il devient dès lors délicat de parler de la puissance d'une nation sans susciter immédiatement une opposition raisonnable invoquant que le nombre d'entreprises strictement nationales est en constante diminution, que l'intensité d'interrelation entre les économies nationales rend difficile la notion de « puissance » ou « d'intérêt national ». Il existe au sein de chaque nation des entreprises servant des intérêts publics, géographiques, et par extension nationaux, et d'autres entreprises, dont les actionnaires, les parties prenantes et les intérêts sont dispersés au-delà des frontières géographiques et culturelles de leur siège principal d'opération. Il n'est pas certain que la République populaire de Chine échappe à ce mécanisme de transformation et de distribution des risques. Cette situation met les

États nations dans une situation de permanente ambiguïté et de double contrainte : ambiguïté de leurs allégeances, double contrainte d'une neutralité globale et d'une appartenance territoriale.

Il est probable que l'économie se soit réellement mondialisée dans les deux dernières décennies du vingtième siècle. Les technologies de l'information ont fortement contribué à une diffusion d'une culture et d'un comportement de consommation submergeant les cultures locales. La loi de Moore, qui prédisait que les capacités de calcul des microprocesseurs doublerait à chacune de leur nouvelle génération, s'est peu ou prou vérifiée. Certes, elle fut plus une cadence, une « partition » sur laquelle l'industrie s'est calée pour s'imposer un rythme mettant hors compétition les nouveaux entrants, mais le coût du facteur de production des technologies d'information continue à connaître une courbe décroissante. Lorsque Berger et Luckmann en 1966 envisagent l'existence de systèmes symboliques universels, ils sont loin d'imaginer que la naissance de tels symboles allait très rapidement défier l'essai de hiérarchie qu'ils avaient alors esquissée. Les technologies ne transportent pas uniquement de l'information, elles permettent l'adoption globale de symboles et de perceptions à une échelle jusqu'alors inégalée dans l'histoire du monde. Très peu d'études scientifiques se sont penchées sur cette question. Nous sommes prompts à vouloir expliquer toute réalité par l'émergence de réseaux sociaux, mais nous échouons à expliquer comment des catégorisations collectives prennent forme, quels que soient les réseaux sociaux par lesquels elles ont transité. Il arrive un moment où des perceptions morcelées, échangées à coups de messages instantanés finissent par prendre leur autonomie : à ne plus appartenir à des groupuscules, à des « insurgés », à des révoltés, à des niches de contestation. Elles deviennent au contraire une catégorie collective.

Alors, la logique des meutes s'assemble, forme un flux qui échappe à toute anticipation : ce sont les révoltes du printemps 2011, constituées d'une mosaïque de revendications, de contextes ethnographiques, de *situations particulières*, mais réussissant pourtant à produire un effet de contamination. Dans la société du spectacle de Guy Debord, le spectacle est pour ainsi dire local. Il est organisé par une strate de la société pour son propre profit, mais ne présente pas un caractère autonome et global dans son développement. Quand Berger et Luckmann réclament « une prise en compte systématique de la relation dialectique entre des réalités structurantes et l'entreprise humaine de construire la réalité », ¹⁴ ils sont loin d'imaginer l'inversion de leur proposition : les réalités construites prenant *le dessus* sur les réalités installées.

L'économie globale ne réside pas tant dans la mondialisation et la coordination rapide de ses facteurs de production, mais dans l'institutionnalisation globale d'une perception humaine qui se veut omniprésente, en alerte permanente, et à laquelle rien n'échappe. Il existe encore pourtant des mythes marquisiens, des traditions angolaises, des singularités. Il existe aussi « une réciprocité typique dans les actions habituelles » ¹⁵ mais elle peut désormais être choisie dans l'ordre du rituel, du placebo ou de l'instrumental. La numérisation augmente avec la même intensité la capacité du contrôle et celle de s'y soustraire. À l'instar du capitalisme contemporain, les sociétés sont capables de créer autant de façades qu'il existe de mécanismes de contrôle. Le rituel, lorsqu'il est choisi par révolte ou par protestation, est d'autant plus fort que ses placebos

14. P. Berger et T. Luckmann, *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY: Doubleday, 1966, p. 186.

15. *ibid.*, p. 54.

sont faibles, mais il est certainement temps de réviser notre compréhension des mécanismes d'institutionnalisation. Nous sommes loin des allégories de « cage de fer » de la force institutionnelle si chères aux années 1990. La différence majeure avec la conceptualisation de Berger et Luckmann réside dans le fait que les institutions contemporaines échouent à prendre contrôle des réalités les plus courantes, *a fortiori* quand celles-ci présentent un caractère stratégique. La réalité la plus ordinaire peut s'absoudre d'un ancrage géographique, s'inventer une historicité instrumentale, voire une histoire contrefactuelle et s'imposer comme légitime. Comme toujours, les hommes réécrivent leur histoire avec cette heuristique du passé si particulière qui embellit ses passages les plus sombres, accorde une place exagérée à la décision humaine et un rôle diminué à la chance et au hasard. La narration s'est défaite de son archéologie du savoir : elle n'est plus le privilège d'une classe, d'un ordre établi, d'un contrôle du médium ou de la ressource. On peut aujourd'hui réécrire le présent de la même façon que l'on récrivait le passé. Cette nouvelle logique a tout à la fois élargi l'espace de liberté des acteurs privés, mais également permis l'établissement global et immédiat de « règles du bien faire », du « bien penser », « du bon prix », réduisant la possibilité d'une diversité essentielle à la construction des libertés individuelles.

Contre toute attente, le plein informationnel accompagne et renforce le vide stratégique. Une information imparfaite, incomplète, tronquée est ce qui permet à un marché ou à une société de s'ajuster, de développer un apprentissage. Quand l'information est universellement accessible et complète, il n'y a plus de place pour « l'huile sociale », pour « l'arrondissement des angles », pour l'ignorance, le rituel, la discrétion, l'expression émue d'une préférence. Le mécanisme

du prix, sec, froid, mondialement comparé dans des moteurs accessibles sur des terminaux portables, se substitue à l'interaction personnelle, et travestit le mécanisme de marché. À ce jeu, la logique de transaction prend le pas sur le choix et la préférence. Les prix deviennent des mécanismes globaux tendant à l'asymptote généralisée. L'« hôtel boutique » de Lexington en Virginie affiche le même prix que celui de Budapest ou de Dublin car il s'adresse à une disponibilité à payer universellement et globalement définie. La standardisation des attentes et des livrables devient un phénomène exogène et autonome, sur lequel l'économie informationnelle doit s'aligner : un monde en surabondance d'information, et potentiellement vide de sens ?

Théories naïves, savoir tactique

Cet état paradoxal du monde est-il durable ? Et quelle est son influence sur la notion de « puissance » ? Le paradoxe d'un monde accroissant la liberté d'échanger tout en nivelant par le bas sa portée stratégique peut être un phénomène durable car ce paradoxe est fondé non pas sur une logique de coopération, mais d'évitement consensuel. La peur de l'autre diminue d'autant plus que, superficiellement, il adopte lui aussi un mode d'interaction interchangeable, universel et non engageant. Et plus les éléments d'une société sont numériquement accessibles, plus la réplication globale de comportements empruntés se renforce. Comme l'écrivait Théodore Benard à la fin du XIX^e siècle, on ne peut « ignorer que les lois naturelles et invisibles qui régissent le monde social sont comme celles qui régissent le monde physique : leur action est universelle ; elles ne sont ni d'un temps ni d'un lieu ; elles sont vraies pour une nation, elles sont la vérité pour

toutes ». ¹⁶ Les hommes sont capables de stratégies de coopération qui peuvent aller au-delà de leur intérêt particulier ou de leur intérêt de survie individuel. Mais l'existence de cette solidarité à des buts supérieurs n'est pas forcément le signe d'une stratégie, ou d'une capacité d'abstraction collective. Elle est, comme l'explique Boyd et Richerson, souvent le résultat d'une transmission conformiste des cultures, et de comportements de coopération sans finalités particulières, c'est-à-dire des comportements « placebo » que l'on adopte parce qu'ils permettent de continuer une interaction ¹⁷. Cette transmission repose sur un apprentissage essentiellement composé de « théories naïves », c'est-à-dire d'explications simplifiées du monde, empruntées aux croyances populaires, à l'apprentissage procédural, aux mythes rationnels et discours circulants dans la société et véhiculés par les parents dans le plus jeune âge. C'est une connaissance « déclarative » au sens de Ryle : une proposition d'explication spontanée du monde, d'un fait ou d'une procédure, opposant le *savoir que* au *savoir comment* ¹⁸.

Un paradigme du « savoir que » est un paradigme tactique. Les théories d'usage fondées sur des croyances populaires deviennent les explications conformes. En d'autres termes, la

16. Théodore Benard, *Les lois économiques*, Paris, Guillaumin, 1856 : 26

17. Robert Boyd & Peter J. Richerson, « Culture and Cooperation » in: J. J. Mansbridge (Ed.), *Beyond Self-Interest*, Chicago : University of Chicago Press, 1990, pp. 111-132.

18. G. Ryle, *The concept of mind*, London: Norton, 1949. Ce sont des « règles de production » au sens de Newell (1990) ou Clark et Toribio (1998). Elles servent à « produire un monde actionnable », c'est-à-dire à pouvoir s'engager dans l'action avec une rationalisation minimale et satisfaisante pour les actions entreprises.

première explication la moins invraisemblable et la plus culturellement conforme possède la plus grande chance de devenir la théorie d'usage la plus immédiatement acceptée. L'apprentissage individuel de la conformité culturelle est donc essentiellement associatif et imitatif. Les individus peuvent donc faire « cohabiter » des croyances fortement contradictoires, en acceptant les « théories naïves » les plus courantes, même si elles ne résistent pas à l'épreuve des faits. Dès lors, l'arme tactique n'est plus la force et la coercition directe, mais la manipulation du récit : la transformation *en continue* de la façon dont le quotidien est raconté, diffusé par les médias, voire partagés au sein des villages. « Les experts de la contre-insurrection affirment souvent dans leurs écrits et leur doctrine qu'afin de mener une campagne contre-insurrectionnelle victorieuse, il est nécessaire de comprendre les idéologies et les fictions – ou récits – qui définissent l'identité d'un groupe. Contrer un groupe insurgé qui utilise un récit explicatif singulier pour définir son identité et ses objectifs, impose que le contre-insurgé comprenne cette "histoire", opère en son sein et aille jusqu'à la manipuler à son avantage »¹⁹. *A contrario*, les faits objectivement acquis seront probablement déformés par l'individu pour être compatibles avec ses croyances naïves les plus socialement et historiquement ancrées. Plusieurs chercheurs ont ainsi souligné que les individus se satisfont d'une très faible cohérence interne, tout en désirant très fortement une lecture structurée du monde²⁰. Les théories à propos du monde environnant sont donc construites « à la volée », et

19. Gian P. Gentile, « Les mythes de la contre-insurrection et leurs dangers : une vision critique de l'US Army », *Sécurité Globale*, 10, 2009, p. 21.

20. Kaiser, M.K., D.R. Proffitt, S. M. Whelan & H. Hecht, « Influence of animation on dynamical judgments », *Journal of Experimen-*

reposent à la fois sur un besoin vital d'articulation logique au monde, et sur la réduction du fardeau psychologique lié à la remise en cause de croyances fondatrices de l'individu : « Un autre aspect lié à cette idée de *storytelling* en contre-insurrection repose, non pas sur l'usage qu'on fait de ce récit pour battre les insurgés, mais sur la manière dont la force contre-insurgée bâtit son propre mythe interne pour expliquer son action à l'opinion publique »²¹. Le problème est que la manipulation tactique des savoirs les rend fictionnels. Et ces savoirs qui deviennent des fictions à propos d'actions dont on a perdu trace de la réalité, deviennent à leur tour les « totems », les « fétiches » de cette subversion de l'information. Cette pratique mène tout droit, comme le souligne Gian Gentile, « à la fétichisation de l'apprentissage et de l'adaptation » et à « la fascination pour les fictions de la contre-insurrection »²².

Les raisons d'une prolifération

La subversion tactique de l'information ne nécessite pas un savoir-faire très élaboré. Comme le « mode opératoire » de la contre-insurrection qui se diffuse comme une traînée de poudre pendant la Guerre froide, les années 1991-2011 sont celles de la prolifération des savoirs informationnels subversifs. Tout est question de coût : accepter des savoirs tactiques, mais devoir accepter aussi les conflits qu'ils engendrent dans une relation simplifiée au monde ; ou ne pas accepter la *sur-simplification* du monde, mais devoir gérer une lucidité populaire

tal Psychology, 18, 1992, pp. 384-393. ; N.J. Cooke & S.D. Breedin, « Constructing naive theories of motion on the fly », *Memory and Cognition* 22, 1994, pp. 474-493.

21. Gian P. Gentile, *op. cit.*, p. 21.

22. Gian P. Gentile, *op. cit.*, p. 32.

que les régimes démocratiques, aussi bien que ceux totalitaires, ont considéré comme potentiellement dangereuse à l'ère de l'Internet. Dès lors, il devient plus simple d'avoir systématiquement recours à la « contre-insurrection informationnelle », plutôt qu'avoir à affronter la réalité de l'échec d'une politique extérieure. L'administration de George W. Bush fut sans doute celle qui excella dans l'application de ce principe, déclenchant de véritables opérations de contre-subversion informationnelle globales pour masquer ces errements. Ce furent, tour à tour, des fausses alertes aux attentats dans le métro de New York, de fausses découvertes d'armes de destruction massive, de faux rapports de prolifération ; bref, tout l'arsenal de la manipulation mythologique évoquée en filigrane par le Colonel Gentile.

Dans cette même approche, Sperber²³ propose une vision épidémiologique de la diffusion des croyances dans la société qui rejoint très fortement le concept de « masse ameutée » d'Ortega²⁴. L'adhésion est d'autant plus aisée qu'elle ne requière aucune « décharge » de ses propres croyances, puisque le statut de la croyance acquise ressemble plutôt à un permis de séjour indéfini dans le système de croyances de l'individu. C'est également ce qui permet aux hommes, comme l'ont souligné Boyd et Richerson, de former de larges groupes « sans relation ». C'est ce qui rend possible l'intégration « à la surface » d'un groupe social, mais également de pouvoir continuer à interagir avec d'autres individus dans une relation qui

23. D. Sperber, « The epidemiology of beliefs », In : C. Fraser & G. Gaskell (Eds.), *The social psychology of widespread beliefs*, Oxford: Clarendon Press, 1990.

24. Ortega Y Gasset, J, *La révolte des masses*, Paris : Les Belles Lettres, réédition 2010.

ne nécessite pas d'être questionnée²⁵. Ces relations « qui ne nécessitent pas d'être questionnées » sont les formes d'interaction les plus courantes d'une société numérique. D'une part, les réseaux sociaux en ont fait le fondement de leur modèle économique. Les « cercles », les « amis », les « connaissances » sont les expressions mêmes de ces relations qui sont là pour être comptées, et non pour être expliquées. D'ailleurs, si elles nécessitent toujours un engagement social lors de leur création, elles sont généralement conçues pour être défaites dans la discrétion.

Plus une société devient complexe et crée des tensions contradictoires chez les individus, plus ceux-ci sont appelés à étendre la flexibilité de leur perception. Ils doivent accepter des phénomènes qui entrent en contradiction avec leurs croyances intuitives les plus évidentes. Individuellement, il est difficile d'accepter que le mode de vie des nations les plus avancées puisse être le plus destructeur pour le développement durable du monde. Les individus ne peuvent que constater que le réchauffement planétaire est une réalité et, de ce fait, le phénomène devient une croyance intuitive largement partagée. D'un autre côté, la société essaye de produire des croyances réflexives permettant de tolérer une telle contradiction. Une de ses croyances est que le Moyen-Age fut une période plus chaude que les siècles qui la suivirent. Cette croyance permet aux individus de tolérer le réchauffement comme un phénomène cyclique dont le caractère est récurrent au-delà de l'échelle de leur perception individuelle. Un nouveau système conceptuel ne remplace jamais le précédent, il grossit aux côtés

25. G. M Breakwell & Canter, D. V. (Eds.) *Empirical approaches to social representations*. Oxford: Oxford University Press, 1993.

des conceptions anciennes qui sont « aménagées » pour tolérer l'existence de la nouvelle venue.

Contaminations spéculatives

La société à laquelle nous appartenons est un terreau favorable à la naissance et à la contamination de théories naïves. Le comportement informationnel de l'individu, dans la construction de ses croyances réflexives ou dérivées, était jusqu'à l'avènement des technologies de l'information de masse, fortement ancré dans ses origines géographiques, sociales ou ethniques. La structuration « locale » des individus a laissé place à une forme naïve d'individualisme méthodologique. Les individus se définissent de moins en moins par rapport à un cœur de croyances historiques ou géographiques, et de plus en plus par rapport à des ensembles de croyances réflexives qu'ils empruntent au monde au sens large, et rendues accessibles par les technologies de l'information. L'évolution d'une société qui rend plus acceptables des configurations contradictoires encourage une acceptation par l'indifférence de croyances extrêmement naïves.

C'est une société du *sentiment de connaître* au sens de Koriat²⁶. Bien que les individus ne possèdent pas de preuves suffisantes pour articuler une perception fiable du réel, ils estiment posséder suffisamment d'éléments pour identifier *a priori* une situation, et croire en reconnaître au moins les tenants nécessaires au sentiment de la connaître. Les échos qui apparaissent familiers sont assimilés à des explications

26. A. Koriat, « Dissociating knowing and the feeling of knowing : Further evidence for the accessibility model », *Journal of Experimental Psychology*, 1995, 124(3): pp. 311-333.

satisfaisantes, à condition que l'aménagement avec les croyances intérieures soit possible. L'aménagement de systèmes perceptuels contradictoires est un nœud essentiel d'une société post-spectaculaire. Les « spectacles » sont multiples, et proposés comme des théories naïves, dans la profusion d'explications polémiques et contradictoires, la polémique devenant elle-même le ressort du spectacle. Holyoak et Simon ont montré que les individus recherchent une cohérence groupale dans l'acceptation de propositions contradictoires²⁷. Si on leur demande de soutenir ou de rejeter des propositions, eu égard à la contradiction qu'elles engendrent avec celles soutenues par d'autres individus du groupe, ils auront tendance à favoriser la cohérence et l'adaptation collective au détriment des contradictions individuelles. Dans une société traditionnelle, cette adaptation se réalise par l'établissement de relations avec la communauté. Dans le cadre d'une sociabilité étendue et éphémère, la confrontation des croyances ne dispose plus d'espaces de contradiction à portée d'interaction. La confrontation et la convergence s'effectuent donc dans un espace plus cognitif que social. Il n'y a pas de théories naïves qui soient plus légitimes parce qu'elles sont ancrées dans une tradition territoriale, humaine ou historique. La légitimité des croyances est dérivée de la qualité du spectacle réunissant la meute audiovisuelle, ses grands témoins et sa mise en scène. Les théories naïves ne sont donc plus simplement des croyances simplifiées à l'heuristique imprécise, mais plutôt devenues des croyances spectaculairement naïves, c'est-à-dire dont le caractère naïf

27. K.J. Holyoak et D. Simon, « Bi-directional reasoning in decision making by constraint satisfaction », *Journal of Experimental Psychology*, 1999, 128(1) : 3-31.

réside dans l'essence spectaculaire de l'événement, et non plus dans sa dimension ontologique.

L'exercice de la puissance, qu'elle soit sociale, technologique, économique ou militaire, est plus que jamais, dans l'ère de l'après « 11 septembre », soumis à la question de sa légitimité. La perspective hiérarchique de la légitimité repose sur le postulat implicite qu'il existe une hiérarchie acquise ou apprise dans les systèmes sociaux. La légitimation d'un acte de puissance repose dès lors sur un rapport de forces déjà acquis, si bien qu'une puissance peut exercer légitimement un acte d'autorité car elle possède ce statut non discuté de supériorité hiérarchique dans l'échelle des nations. La première fissure dans cette hiérarchie implicite est sans doute l'effondrement du mur de Berlin en 1989. Un rempart qui n'avait de légitimité que dans l'exercice d'un partage entre puissances dominantes venait d'être vaincu par des éléments échappant au contrôle hiérarchique des nations. Ces éléments n'étaient autres que la désolation économique, la constatation factuelle de l'échec d'un modèle économique et politique ; et surtout, élément nouveau et fondateur de l'ère postmoderne, le questionnement même de sa logique fondatrice. Soudain, il devenait acceptable qu'un système social puisse complètement diverger des normes sociétales largement admises, et cependant conserver sa légitimité²⁸. En d'autres termes, la légitimité hiérarchique du système des blocs maintenait par le plus pur des artifices des systèmes sociaux sans légitimité morale, tant que chacun admettait que le fondement historique de tels systèmes sociaux leur conférait un caractère unique, exceptionnel, et non questionnable.

28. Cf. Charles Perrow, *Normal Accidents : Living with High Risk Technologies*, Princeton University Press, 1981.

La légitimité est cependant avant toutes choses une perception. Lorsque cette perception est réduite à un faible nombre d'acteurs, lors d'un Yalta, circonstance historique unique, alors il n'y a aucun doute qu'un sentiment d'accord de perceptions peut être facilement atteint. La chute du mur de Berlin, à l'instar de la prise de pouvoir de Boris Eltsine, renvoie à une forme de légitimité spectaculaire. L'organisateur du spectacle, parce qu'il a fourni l'éclairage, la logistique et l'événement, en devient propriétaire. Nous sommes loin des légitimations de l'ère moderne. Ce n'est plus la congruence entre la conduite d'une entité légitime et des croyances partagées qui forment le socle des légitimités spectaculaires, mais bien la capacité à défaire, d'une façon spectaculaire et légitime, les constructions sociales précédentes sous un nouvel éclairage.

Légitimités éphémères

L'exercice contemporain de la puissance nécessite donc un mode opératoire qui puisse gérer dans l'instant la question de sa légitimité. Et sans doute, sans vouloir tomber dans un fonctionnalisme systémique, il faut bien que chaque individu soit à la fois le porteur, et le *colporteur*, d'un système social efficace²⁹. Le public accorde au final sa préférence, et ses ressources, aux organisations qui lui paraissent désirables dans l'instant et, par la puissance que confère la présence numérique, qui peuvent engager des processus d'institutionnalisation très rapides. Dans une société traditionnelle, la formation de telles perceptions fait l'objet d'un long processus de matura-

29. Talcott Parsons, « The Institutionalization of Authority », in : M. Weber (Ed.), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press, 1947, pp. 56-77.

tion. Celui-ci est composé d'un subtil mélange d'enchaînements d'événements historiques attribuables à la même organisation, à la formation d'une intersubjectivité partagée, à l'atavisme, aux traditions familiales, etc. En bref, les formes de légitimité modernes reposaient sur une longue formation de la « demande », à travers des systèmes formateurs institutionnels : les partis politiques, l'école, le voisinage, le sentiment d'appartenance à une région ou un « pays », etc. La légitimation de la puissance devient le résultat, dans un tel contexte, d'une « autoréplication » ne nécessitant la mobilisation que de faibles ressources.

Lorsque les systèmes sociaux évaluant les sources de légitimité perdent eux-mêmes leur caractère de continuité et d'enracinement, qu'advient-t-il des logiques de puissance ? Elles perdent leur long ancrage, leur lente maturation, et reflètent l'évolution du système social sur lequel elles reposent. Nous ne sommes pas pour autant dans une « société spectaculaire » dans le sens où l'entendaient les situationnistes, loin de là. Nos sociétés postmodernes ont évolué vers une forme hybride, où la sociabilité est éphémère et instrumentale, mais où l'individualisme présente les formes les plus archaïques de formation sociétale. Comment s'exprime un tel paradoxe ? Par la volonté des individus d'être les seuls auteurs de l'évaluation de ce qui est légitime et de ce qui ne l'est pas. Il n'y a pas de recul du religieux dans nos sociétés, mais une avancée du choix du système de croyances, quel qu'il soit, à quelque moment que ce soit. Il n'y a pas de recul du politique non plus. La question de l'exercice du pouvoir de choisir, même si elle ne s'épanouit plus au travers des systèmes institutionnels du passé, est plus que jamais présente dans la conduite des individus dans la société. Seulement, les individus veulent être les uniques auteurs de ce qui leur semble individuellement légitime ou non. Ceci leur permet d'accommoder, par exem-

ple, un engagement altermondialiste avec une consommation à outrance de produits issus des progrès si asymétriques de l'ère moderne. Ceci leur permet de trouver légitime que l'on passe outre des questions de souveraineté nationale et d'autodétermination, s'il est question de défendre « légitimement » leur liberté individuelle. Ce n'est donc pas le « spectacle » lui-même qui gouverne le monde et confère la légitimité aux systèmes de puissance, mais plutôt *sa perception individuelle* – et dès lors extrêmement fragmentée – de la légitimité des différents spectacles offerts à l'individu. La question est de déterminer s'il existe une forme d'organisation sociale, et non pas de classe ou de propriété, capable d'exercer la légitimité spectaculaire la plus largement acceptable, et non plus désirable, par chaque individu plus ou moins « partie prenante » ? Ou si, *a contrario*, la disparition d'un cadrage universaliste des sociétés entraîne inéluctablement une telle société de « l'après spectacle ». Nous ne parlons pas ici d'une légitimité « pragmatique ». Il n'est pas attendu de juste retour au soutien accordé à l'une ou l'autre des formes de puissance. C'est là tout le paradoxe d'une évaluation de la légitimité d'une puissance dans une société individualiste où le spectacle n'est désiré non pas pour sa portée symbolique ou morale, mais pour sa congruence à des adaptations individuelles.

SOMATIQUE ET SPECTACULAIRE

Les situationnistes ne s'étaient pas trompés dans leur diagnostic de l'avènement d'une société du spectacle. Ils se sont simplement trompés d'organiseurs,³⁰ et surtout, d'hor-

30. La sphère « bourgeoise », tant soit bien qu'elle puisse être

zon temporel. Il n'y a pas eu au final de « société spectaculaire », mais les mécanismes de gouvernance qu'elle devait engendrer ont, en quelque sorte, survécus comme des artefacts instrumentaux. En d'autres termes, il n'y a aucune chance qu'un spectacle, aussi bien organisé soit-il, ne puisse être pris au sérieux dans la société actuelle. Cependant, la formation des opinions sur une échelle qui dépasse très largement celle imaginée par les situationnistes dépend de mécanismes « spectaculaires ». Nous sommes entrés de plein fouet dans un monde « post-spectaculaire », où le spectacle ne possède aucune crédibilité, mais où les individus forment leurs opinions à partir de sources leur délivrant l'information dans des formes uniquement spectaculaires. En bref, on ne croit jamais ce que l'on nous dit, mais on ne veut jamais l'entendre autrement que sous la forme d'un spectacle. Ce « spectaculaire » là n'a pas besoin d'une association systématique avec le concept de « masse ». Il est capable de concilier des spectacles de masse avec une expérience du spectaculaire qui n'est plus collective mais individuelle. Le travail prémonitoire de José Ortega y Gasset permet ici un éclairage utile sur cette notion d'« homme de masse ». Comme le souligne Saul Bellow³¹, Ortega n'assimile pas l'homme de masse au prolétariat : « Il n'implique aucune classe sociale non plus. Pour lui, l'homme de masse est un nouveau type humain. Des avocats à la cour, des juges sur le banc, des chirurgiens penchés sur leurs patients

aujourd'hui associée à un ensemble homogène, n'a jamais eu moins d'influence sur la société qu'aujourd'hui. Lire à ce propos : G. Debord, *Commentaires sur la société du spectacle*, Editions Gérard Lebovici, Paris, 1984.

31. Saul Bellow, introduction à *La révolte des masses*, de Jose Ortega Y Gasset dans son édition américaine de 1985 par University of Notre-Dame Press, page III.

anesthésiés, des banquiers internationaux, des hommes de science (...) sont invariablement les hommes d'une même masse, dont les différences avec les réparateurs de télévision, les employés de magasins d'usine, ou les barmen ont finalement peu d'importance ». Ortega annonçait la « dictature de l'homme moyen », rendue possible par les progrès technologiques : une masse souveraine, une masse molle, incapable de distinguer l'artificiel du naturel, prenant pour acquis le monde qui lui est offert, sa modernité, son efficience. « Aveugle au caractère miraculeux de la nature, autant qu'au génie de la technologie », comme le note avec ironie Bellow³².

Dans une telle société, rien n'est dangereux, rien n'est impossible, rien ni personne n'est en droit de requérir plus, ou d'obtenir moins. C'est une société de l'interchangeabilité, où la sociabilité des uns vaut bien celle des autres, où les relations sont mesurées à l'aune des écheveaux des intérêts individuels et du confort attendus. Ce n'est pas la société des simulacres de Baudrillard. Ce n'est pas la guerre du faux d'Umberto Eco. Rien n'a moins d'importance pour cet « homme médian » que la véracité de l'information qu'il manipule, qu'elle soit une ou multiple, qu'elle soit originelle ou dupliquée. Les masses « ne sont plus dans les coulisses de la scène sociale », écrivait Ortega, « maintenant, elles avancent en pleine lumière, et jouent le rôle de l'acteur principal. Il n'y a plus réellement de protagonistes : il n'y a plus qu'un chorus »³³. C'est ce qu'Ortega nomme alors « l'hyper-démocratie ».

La comparaison avec un phénomène contemporain s'arrête là. Le « répertoire fixe d'idées »³⁴ a disparu, pour être

32. S. Bellow, *op. cit.*, 1985 : p. X.

33. Ortega, *op. cit.*, 1932 : p. 5.

34. Ortega, *op. cit.* p. 56.

substitué par des ancrages têtus mais éphémères, ce qui n'ôte rien au mécanisme d'effacement qui n'est plus dans l'abandon à l'opinion de masse, mais au sein duquel on retrouve les mécanismes d'incomplétude, de peur et de réplication³⁵ : une légitimité hiérarchique et unilatérale ne peut être le socle de la gouvernance dans une telle organisation sociétale. L'homme actuel évolue dans une société le protégeant intrinsèquement de sa « phobie du contact », au sens de Canetti : « C'est dans la masse seulement que l'homme peut être libéré de cette phobie du contact. C'est la seule situation dans laquelle cette phobie s'inverse en son contraire »³⁶. Mais peut-on « faire masse » dans une société à la sociabilité disjointe et éphémère ? Les mouvements de protestation contre la guerre en Irak, ayant mobilisé au printemps 2003 plusieurs millions de personnes dans les capitales occidentales, sont-ils un phénomène de masse ? Les révoltes arabes doivent-elles être qualifiées de soulèvements populaires coordonnés par SMS et réseaux sociaux, ou doit-on utiliser à leur égard le concept de « masse » ?

Il n'y a de « masse » pour Canetti qu'à « l'instant où tous ceux qui en font partie se défont de leurs différences et sentent égaux »³⁷. Les mouvements de masse protestataires, dans leur forme courante, ne rassemblent pas des égaux, mais expriment spectaculairement des opinions individuellement formées en contrepoids à une privation de liberté individuelle ; un senti-

35. José Ortega Y Gasset appelait ce mécanisme *l'oblitération* : « Il décide de s'y confirmer et se pense de lui-même intellectuellement complet. Puisqu'il n'a besoin de plus rien d'autre que lui-même, il se laisse aller, content de son petit répertoire. Tel est le mécanisme de l'oblitération », *ibid.*

36. Canetti, *op. cit.*, 1960 : 12.

37. *op. cit.*, p. 14.

ment d'injustice ; une révolte vis-à-vis du népotisme et de la corruption ; un engagement militant personnel ; un rejet de la logique médiatique. Ce qui fait justement la force de ces « nouvelles masses », c'est qu'elles sont constituées d'éléments capables de se réunir autour d'une cause commune, tout en conservant des divergences profondes d'ancrages ou d'histoires personnelles. Il n'y a pas de « décharge » au sens de Canetti ; et par conséquent, pas d'existence de la masse, puisque c'est cette décharge « qui la constitue réellement ». En guise de masse, on assiste à l'émergence de mouvements de foules spontanés, essayant de donner le change à une puissance spectaculaire qui est simultanément rejetée pour son caractère manipulateur et convoitée pour le sentiment d'appartenance qu'elle confère aux individus. L'attracteur de cette nouvelle logique n'est plus l'égalité ou la densité, pas plus que la phobie du contact dont les individus sont désormais spectaculairement immunisés. Les masses actuelles sont ouvertes et rechignent à adopter une direction. Elles ne passeraient en aucun cas les critères de propriété des masses de Canetti³⁸. Ce sont des masses ameutées³⁹ : elles se forment à la vue d'un but rapidement accessible en l'absence de tout danger pour leur réunion ; elles se dispersent dans une fuite indifférente, prêtes à s'ameuter encore si l'opportunité d'une mobilisation accessible se présentent à elles.

Les puissances font-elles le jeu de l'ameutement spectaculaire ? Dans une société de l'interchangeabilité, un État a-t-il réellement intérêt à user des ressorts spectaculaires pour asseoir sa logique de puissance ? Lorsque que Canetti évoque la puissance, il en décrit les symboles : le feu, la mer, la pluie, le

38. *op. cit.* p. 27.

39. *op. cit.*, pp. 48-49.

fleuve, la forêt, le blé, le vent, le sable... Les masses renversent, retournent. Elles sont immuables, irrésistibles. Les puissances s'égarant dans le spectaculaire. Elles rejoignent les meutes, et s'en font leurs égales. Le fait social est puissant dans notre monde contemporain, beaucoup plus que ne peut l'être une unité géographique, historique et juridique comme une nation. Au grand jeu de la construction des réalités, une nation perdra toujours face à une masse sociale indifférente, ouverte, ne répondant qu'à des logiques spectaculaires. Il n'y a pas de réciprocité typique entre l'individu de masse du XXI^e siècle et sa nation. L'individu postmoderne emprunte ses conceptualisations du monde dans une logique instrumentale et éphémère, à la fois somatique et spectaculaire.

Le comportement informationnel qu'a engendré la médiatisation est ainsi à double tranchant. Il donne un accès rapide à des stratagèmes de légitimation des actions politiques, que ce soit des violations de souveraineté au Moyen-Orient, des dénis du respect de l'environnement ou des attributions autoritaires de marché. Mais ce pouvoir est éphémère, et entame la puissance de celui qui l'exerce. Gouverner par le biais de théories naïves, par l'occupation magistrale des espaces symboliques, ne fait qu'accentuer l'empressement d'une société pour des ameutements naïfs. Cette forme de gouvernement, se pliant à la logique spectaculaire, renforce le caractère épidémiologique des croyances : elles encouragent, soutiennent et structurent le recours au terrorisme spectaculaire, celui qui conduit à détruire un refuge de la Croix Rouge, à attaquer les représentations locales des Nations unies, à recourir à la violence quotidienne dans les zones défavorisées, non par engagement politique, mais pour accéder au système de dialogue spectaculaire dont la puissance elle-même s'est faite la génitrice. Le résultat : les puissances contemporaines sont enlisées dans guerres de l'information incessantes, aussi

bien en interne pour défendre leur modèle de citoyenneté, que sur le plan global pour défendre les fondamentaux de leur économie.

Fragile société de l'information

Pour autant, ces « guerres de l'information » sont-elles de nouvelles formes de conflit changeant fondamentalement la polémologie usuelle des affrontements entre États ou, par extension, entre organisations du domaine économique et civil ? Les attentats qui frappent les États-Unis le 11 septembre 2001 renforcent et désavouent cette perspective. Des économies et des sociétés fortement numérisées présentent des vulnérabilités critiques liées à la nécessité de très forte fluidité d'un système économique reposant sur la rentabilisation d'une économie essentiellement informationnelle. Le principe de l'économie de l'information est effectivement de rentabiliser, grâce à un coût marginal très faible d'usage et de diffusion, les investissements informationnels importants réalisés *ex ante* pour numériser les systèmes de transaction et de commercialisation. Dans cette économie de la vitesse, les coûts de transaction humains sont de puissants freins à la rentabilité. Un « billet électronique », pour présenter de l'intérêt et être rentable, doit faire fi d'un ensemble important de transactions humaines en face-à-face. Les systèmes de gestion en « back office » répondent à une même économie des signes et du travail humain : les centres d'appels standardisent les transactions afin de réduire le déploiement de réseaux de distribution physique. La numérisation de l'économie peut donc effectivement la vulnérabiliser en autorisant des passages clandestins numériques pouvant utiliser un service, comme prendre un avion, sans avoir à faire face à un contrôle humain jusqu'à l'embarquement. Des systèmes de gestion enracinée dans une

économie de l'information vont donc avoir une tendance endémique à optimiser l'exploitation de l'information au détriment de la construction d'une connaissance intime et approfondie du consommateur. La règle et la rationalisation prennent le pas sur le sens et la compréhension : consommateurs et usagers ressentent tous cette frustration quand ils reçoivent en écho de leurs demandes le rappel de la codification numérique qui leur a été apposée. Le passager fréquent d'une ligne aérienne devient une catégorie, un profil numérique ou le résultat d'un algorithme. Au fur et à mesure de l'éloignement de la présence humaine, l'existence numérique d'un consommateur semble se réduire effectivement à quelques kilooctets synthétisant une segmentation, un usage ou un comportement.

Cette perception alarmiste est partiellement désavouée par la réalité des faits. Le terrorisme auquel ont fait face les États-Unis est de très faible intensité technologique. Les points d'entrée ont été choisis pour leur forte vulnérabilité humaine : des aéroports surchargés où les processus de contrôle humain sont extrêmement réduits. L'utilisation du repérage satellite du *Global Positioning System* pour le guidage des avions est une technologie ouverte et extrêmement répandue. Le rapport du faible au fort n'est pas fondamentalement métamorphosé par la numérisation de l'économie : il s'agit toujours d'une exploitation subversive de la connaissance et des vulnérabilités de l'adversaire. Ce qui a profondément changé est l'accessibilité des moyens de connaissance. La dissociation du couple « voir / être vu », chère aux théoriciens de la surveillance, n'est plus le seul apanage des souverains, comme l'avait tant désiré les conseillers d'Elizabeth I^{re}, dans ce qui fut la première polémologie de l'information en Occident.⁴⁰ Le rapport de forces

40. Lire à ce propos : Stevan Dedijer, « The Rainbow scheme,

n'est pas pour autant durablement inversé. L'économie de l'information est fragile. Ses mécanismes sont mal maîtrisés, aussi bien par la recherche que par les décideurs. Il ne s'agit pas simplement d'une défaillance doctrinale. Les conflits se déplacent dans une sphère cognitive, où la supériorité globale n'est pas atteinte par le rapport inertiel des forces physiques en présence, mais dans l'écart des capacités cognitives des forces en présence. Comment se bâtit une telle « suprématie cognitive » ? Peut-il exister un avantage stratégique d'une nation en termes de capacités cognitives, c'est-à-dire la capacité globale à détecter et transformer en connaissance une information globalement instable, fragmentée et libéralisée ?

La guerre tactique devient la guerre de l'information

La guerre est passée au XX^e siècle d'une logique dominante qui fut celle du conflit préparé à une logique principalement dominée par l'improvisation⁴¹. La nécessité d'interventions rapides, aussi bien politiques que militaires, la simultanéité des forces de nature et de juridiction différentes, le besoin d'une couverture informationnelle dense, globale et versatile, a transformé durablement le visage de la guerre. Elle est l'objet d'organisations temporaires et coordonnées de façon spontanée. Elle requiert une maîtrise et un contrôle des conflits cognitifs, bien avant l'emprise idéologique et le rapport des forces physiques. Contre toute attente, une disponibilité universelle de l'information n'a pas contribué à un rééquilibrage des rapports de force : bien au contraire, nous

British Secret Service and Pax Britanica », in W. Agrell & Bo Huldt (Eds), *Clio goes spying : Eight essays on the History of Intelligence*, Malmo : Scandinavian University Books, 1983, pp. 10-63.

41. Dearth & Williamson, 1996, p. 25.

sommes vraisemblablement entrés dans l'ère du « K-Zero » : celle de la connaissance – « K » – à valeur nulle, c'est-à-dire une société où le savoir, au lieu d'être transformateur, devient paralysant. Dans le passé, l'absence de savoir *signifiait* l'absence de pouvoir, quelle qu'en ait été l'archéologie. Une société de l'information immédiate non seulement défait ces archéologies du savoir, en efface l'aura, en démêle la force institutionnelle, elle conduit de surcroît à une société où des populations qui accèdent à une connaissance de plus en plus élaborée, participent de moins en moins à ses systèmes politiques. L'hypothèse qu'il faut dès lors poser est celle de l'effet à long terme d'une population de plus en plus lucide sur l'asymétrie qu'elle subit en termes de connaissances acquises, et des gains faibles ou nuls qu'elle en retire.

Dans une telle société, la « guerre de l'information » fait partie de ces concepts dont on s'empare parce qu'ils correspondent à la fois à un renouvellement des mythes sociétaux et à une promesse – fantasmagorique – de rétablir la relation entre information et pouvoir. Ce n'est peut-être pas une coïncidence si les doctrines de « guerre de l'information » naissent avec les grandes crises économiques et financières de la fin du XX^e siècle. Les premières théorisations civiles de la guerre de l'information apparaissent exactement à la fin de la Guerre froide⁴². Les premiers écrits sont l'œuvre d'officiers du renseignement militaire qui transposent les doctrines du renseignement aérien au contexte, naissant, des autoroutes de l'information. Ces premiers essais sont d'ailleurs rédigés dans une

42. P. Baumard, « From Infowar to Knowledge Warfare : Preparing for the Paradigm Shift », in: A. Campen, D. Dearth, R. Goodden (Eds), *Cyberwar: Security, Strategy and Conflict in the Information Age*, Fairfax, Virginia: AFCEA, pp. 147-160.

perspective clausewitzienne : le thème général est celui du contrôle des infrastructures d'information globales, plus que de l'avantage tactique ou de l'immédiateté. Mais un fait est cependant notable : les « organisateurs » de cette nouvelle communauté informelle, réunie autour de l'association « open sources solutions » de Robert Steele, sont pour beaucoup d'entre eux des anciens des forces spéciales américaines ou des agences extérieures. D'ailleurs, ces premières doctrines de la guerre de l'information restent cloisonnées au sein de cette communauté artificielle faite d'hommes du renseignement, de hackers, d'anciens des forces spéciales, et de quelques grands groupes industriels exposés à ce type de risques.

Il n'y a d'ailleurs pas beaucoup d'intersections entre la communauté de la « guerre de l'information » et celle de « l'intelligence économique » dans les années 1990. La première est plutôt militaire, s'intéresse au renseignement satellitaire, et à la transformation de la guerre. La seconde est plutôt civile, s'intéresse à la compétitivité des entreprises, et à la transformation de l'économie. La crise financière de 1991 joue alors un rôle important en amenant ces deux communautés à travailler ensemble. Les Etats-Unis, aussi bien que plusieurs pays européens, prennent l'initiative – le plus souvent désordonnée et subordonnée à des aspirations individuelles – de mettre en place des dispositifs d'intelligence économique. Ces initiatives font l'objet de comparaisons et débouche sur une série de rationalités collectives : la culture nationale est un point d'ancrage des pratiques du renseignement économique ; certaines nations possèdent des avantages concurrentiels durables grâce à leurs spécificités culturelles et leurs contextes historiques.

Le concept de « guerre de l'information » émerge alors principalement de publications anglo-saxonnes, au moment où la légitimité du renseignement d'État est une nouvelle fois

remise en cause aux États-Unis. Faisant face à de potentielles coupes de budget, les agences fédérales tentent de justifier un maintien et un redéploiement de leurs budgets vers la sécurité économique. À l'instar du *Rivage des Syrtes* de Julien Gracq, les nations commencent à s'observer mutuellement, et à percevoir des signaux qu'elles prennent pour les révélateurs d'initiatives organisées. L'informatisation des chaînes de commandement et de contrôle effraye les planificateurs des secteurs de la Défense, dont la culture résiste à des architectures distribuées, ouvertes et répondant aux standards de l'industrie. Les failles des systèmes d'exploitation commerciaux sont mises en exergue. L'ère numérique s'accompagne d'un bouleversement du rapport du faible au fort. La forte reproductibilité de l'information fait croire à l'émergence d'une nouvelle économie, où la diffusion de l'information à coût marginal nul laisse présager des manipulations de l'opinion à grande échelle, des déstabilisations d'États souverains par l'information. On imagine dès le milieu des années 1990 une transposition des logiques d'affrontement de la sphère géopolitique traditionnelle vers une sphère géoéconomique où les États, devenus « non spatiaux » doivent déployer des stratégies de supériorité fondées sur le contrôle des infrastructures d'information et les flux de savoir technologique et économique. Les efforts classiques d'analyse de la vulnérabilité des infrastructures critiques des nations englobent désormais l'infrastructure d'information. La forte croissance des cas de piratage encourage les États à créer des organisations *ad hoc* chargées de contrôler et surveiller l'émergence de cette nouvelle forme de criminalité. Plusieurs études font simultanément état de l'émergence de véritables « systèmes nationaux » d'intelligence économique, au Japon avec l'ouvrage de l'ancien président de Sony, *Le Japon qui peut dire non*, aux États-Unis avec des ouvrages alarmistes destinés à l'opinion,

et en France, avec les travaux de Commissariat Général au Plan.

Les expérimentations sont menées par des groupes de pionniers, le plus souvent issus de services de renseignement, cherchant à se reconvertir dans une nouvelle carrière. Néanmoins, la seconde moitié des années 1990 connaît une forte accélération de la rivalité concurrentielle entre grandes entreprises. Des mouvements de concentration internationaux touchent la plupart des multinationales, tandis que s'accroît la globalisation des chaînes de valeur (délocalisation des systèmes de production, mondialisation sous des marques ombrelles). Les pratiques d'intelligence économique offensive deviennent une réalité pour de nombreuses entreprises, qui font face à des marchés inconnus ou émergents où la connaissance approfondie des jeux d'acteurs devient un élément critique de succès. C'est à ce moment que les États commencent réellement à formaliser leurs approches, le plus souvent par le truchement d'organisations communes, rapprochant les efforts des agences de renseignement de ceux des dispositifs du commerce extérieur⁴³. La libéralisation des infrastructures nationales d'information, avec l'internet, est certainement le dernier facteur qui transforma un mythe sociétal en une réalité sociale et économique. L'émergence des réseaux de communication ouverts au public a favorisé, dès 1994, l'émergence d'un savoir-faire de détournement d'information plus accessible et plus répandu. Le *hacking* qui était jusqu'alors une pratique peu répandue s'est très largement démocratisé, tout en changeant de finalité, de forme et de profil.

À la virtualité optique du système de surveillance sociale

43. Comme l'*Advocacy Center* créé au département d'État américain dès 1994.

de Bentham s'est en quelque sorte substituée une virtualité numérique. Le *hacking* prend dès lors les habits du libertaire, sans en emprunter le fonds de carte idéologique, et sans ne jamais en comprendre tout à fait l'ancrage historique. Le phénomène devient celui d'une génération plus que d'une idéologie, un combat subversif spontané plus qu'une doctrine organisée dans une finalité de rapports de force entre des conceptions différentes de la société. Le renouveau des doctrines de sécurité des États trouva rapidement un point de jonction avec les préoccupations du monde économique. Même si l'utilisation de rumeurs, de campagnes de dénigrement, de discrédit personnel des dirigeants ont toujours existé, et ont toujours fait partie du jeu des affrontements concurrentiels, une nouvelle forme de criminalité économique fait son apparition avec l'accélération de la numérisation des transactions économiques. Les petites affaires de droit commun, le détournement des capacités de communication commerciales ou étatiques, se déplacent vers le contenu des transactions elles-mêmes : détournement de cartes bancaires, de flux de paiements et chantages sur des institutions bancaires. L'opinion numérisée s'empare de l'image et des pratiques des grandes sociétés commerciales, dans de nombreux sites de dénonciation. La titrisation de l'économie va accélérer le phénomène, car les entreprises n'ont jamais autant été aussi dépendantes de l'évaluation des marchés financiers, des fonds de pension, et par extension, de l'opinion publique pour obtenir des ressources nécessaires à leur développement. Il s'en suit que, d'une part, les dirigeants sont obligés de s'assurer de leur légitimité dans l'opinion et, d'autre part, qu'une seule déstabilisation de grande échelle contre la réputation d'une firme peut faire chuter son cours de plus d'un tiers en une semaine.

Les conflits informationnels s'étendent à la société

Cette nouvelle donne de la compétition a fait naître de véritables « conflits informationnels » où la seule finalité est de faire perdre leurs soutiens financiers – ou leur réputation auprès du public – aux entreprises rivales. Joffre et Kœnig⁴⁴ soulignent que de telles stratégies étaient déjà utilisées par IBM au début des années 1970 pour décourager les consommateurs de se rabattre sur la gamme du concurrent Amdahl. La désinformation consistait à faire croire aux consommateurs à un changement prochain et radical dans la technologie d'IBM, afin d'obtenir le report de leur décision d'achat, jusqu'à ce que la nouvelle gamme cannibalise la précédente. La désinformation devient une ressource tactique aux caractéristiques particulières : c'est une « arme redoutable à sens unique, sans possibilité de rétorsion ; ses effets insidieux ne sont souvent décelables qu'avec le recul du temps »⁴⁵. Ces campagnes de déstabilisation ont trois objectifs : la perte des moyens psychologiques de l'adversaire, c'est-à-dire une paralysie décisionnelle dans le camp adverse ; la perte de réputation ou de légitimité de l'adversaire, aussi bien dans l'opinion au sens large qu'auprès des investisseurs institutionnels, des marchés financiers et surtout de ses partenaires, surtout si elle est en situation d'interdépendance stratégique ; et la chute de ses soutiens financiers. Les trois cibles de telles campagnes sont les systèmes de croyance (de l'opinion, des rivaux, des parties prenantes), le système de commandement (des rivaux et des partenaires), et l'opinion publique⁴⁶. Les premiers cas

44. Patrick Joffre et Gérard Kœnig, *Gestion stratégique. L'entreprise, ses partenaires-adversaires et leurs univers*, Paris : Litec, 1992.

45. Lacoste, 1986 : 10.

46. L'influence des systèmes de croyance consiste à changer ou

historiques de guerre de l'information, à l'orée du XXI^e siècle, mettent en exergue des différences fondamentales entre cette forme d'affrontement avec les conflits traditionnels. Dans la rivalité armée traditionnelle, l'économie des forces repose sur des rapports de force inertiels qui débouchent éventuellement sur une supériorité de mouvement. La contingence de la supériorité logistique conditionne grandement l'issue du conflit. Une telle issue est non seulement prévisible, mais s'ouvre sur un renouvellement, dans une meilleure assise, du rapport de force inertiel précédent. La capacité à maintenir et déployer une présence physique et politique sur le long terme est le point d'ancrage de la polémologie classique : la guerre n'est que le prolongement de la paix par d'autres moyens. Ce prolongement est temporaire et sa finalité est le retour à un état de paix, dans un rapport de forces inertiel renforcé.

Les guerres « cognitives » ne répondent pas à de tels fondements. On ne peut durablement imposer une asymétrie et une inertie à un système cognitif. Quels qu'ont été les efforts des Israéliens pour bâtir une « épistémologie » des revendications territoriales les opposant à la Palestine, l'opinion mondiale a toujours préservé une forte autonomie cognitive, c'est-à-dire une capacité à produire sa propre interprétation des tenants et des aboutissants du conflit. Les

perturber les cartes cognitives, aussi bien des rivaux et alliés que de l'opinion publique. L'entreprise Nike, qui a souvent été victime de guerres de l'information, est toujours attaquée sur les mêmes dimensions : l'entreprise est dépeinte comme dénuée de responsabilité sociale (emploi d'enfants dans les usines en Asie du Sud-Est) ; et dans les médias de l'industrie du sport, comme une entreprise qui n'est pas désirée dans le milieu des sports collectifs (où Nike a tenté de réaliser une entrée pendant cinq années, avant de se replier sur une stratégie de proximité à des communautés spécifiques).

conflits cognitifs sont, contrairement aux conflits traditionnels, relativement plus indépendants des porteurs de message. Supprimer un ensemble de leaders isolés ne modifie pas profondément la « cognition collective » : elle peut parfois même la renforcer. Une interprétation ou un schéma de compréhension sont d'autant plus « appropriables » qu'ils reposent sur une dimension sacrificielle, comme le suggèrent les travaux de René Girard. Plus la violence est sacrificielle, plus elle renforce la légitimité de la victime émissaire, et la rationalisation de son opposition, quelle que soit sa légitimité intrinsèque.

COMMENT RÉPONDRE AU VIDE STRATÉGIQUE ?

Les doctrines anglo-saxonnes de l'*information dominance* reposent sur un principe de contrôle instantané des sources électroniques et humaines sous-jacentes aux systèmes de décision (économiques, politiques ou militaires). Dans cette perspective, plus large est le contrôle des infrastructures d'information ; plus large sera l'emprise sur les systèmes de décision, et plus efficace sera la politique d'influence des systèmes politiques. Cette doctrine n'a néanmoins pas résisté à l'épreuve des faits.

D'une part, il est rapidement apparu que le contrôle de l'infrastructure globale d'information est tout à fait incompatible avec son mode de régulation libéral. Dans une infrastructure distribuée, la pérennité du système de régulation repose sur la « mise en pouvoir » du système de régulation local. La croissance exponentielle de l'infrastructure informationnelle ne laisse pas de place pour des coordinations et des pilotages verticaux.

D'autre part, la domination des canaux de capture et d'exploitation de l'information n'est plus du tout corrélée avec une domination des théâtres d'opération, comme ce fut le cas au XIX^e siècle. Si la supériorité du renseignement continue à jouer un rôle primordial dans l'issue des conflits, l'avantage décisif s'est déplacé du rapatriement en l'état de l'information brute vers le quartier général à une capacité de compréhension immédiate des acteurs du conflit sur le théâtre d'opération. Les conflits modernes, comme ceux du Vietnam ou de la guerre du Golfe, ont bénéficié d'une couverture informationnelle exceptionnelle. Ces deux zones de conflit furent les territoires les plus photographiés, de façon satellitaire ou en prise de vue aérienne, de l'histoire du XX^e siècle, sans que cette asymétrie d'information débouche dans les deux cas sur une domination des théâtres d'opération. Parce qu'il n'y a pas de corrélation prouvée entre la quantité d'information que possède une organisation, et la qualité de la connaissance qu'elle peut produire, la suprématie des canaux d'information n'est pas garante d'une suprématie cognitive. Ce fossé entre « information » et « connaissance » semble échapper aux politiques, et les corps de doctrine continuent malheureusement à en faire l'amalgame, comme on l'a vu dans les conflits bosniaques ou afghans.

Une quête aveugle de « supériorité cognitive »

Le concept de supériorité stratégique repose sur la capacité d'un État d'interdire ou de dissuader un État rival de remettre en cause ses règles de conduite et sa perception du monde⁴⁷. *L'information dominance*, concept anglo-saxon qui

47. Arquilla, 1994.

n'en est qu'une variante, postule que le contrôle global des infrastructures et des flux d'information permet d'atteindre une domination globale des économies et des politiques. Cette conception naïve méprise le fossé qui sépare le contrôle de l'information de la formation des jugements et des croyances, aussi bien chez les décideurs que dans l'opinion. Quand la domination de l'information se déploie dans une sphère économique et politique classique (contrôle des sociétés d'études, des instituts supranationaux), l'influence des croyances individuelles et collectives est de son côté plus ancrée dans des dispositifs culturels et socio-économiques. La « suprématie cognitive » s'atteint dans des arènes cognitives. Cette simple réalité tautologique semble avoir totalement échappé aux concepteurs de cette doctrine.

Les « arènes cognitives » sont les espaces sociaux où se construisent des perceptions du monde, de ses enjeux, de ses variables causales et de ses rationalisations. Le débat, en France, sur le passage aux 35 heures hebdomadaires, possédait sa propre arène cognitive. Elle fut constituée des représentations syndicales, de la presse d'opinion, de corps de salariés ne répondant pas aux mêmes conventions collectives. Elle était très peu liée à un système d'information spécifique. L'engagement et l'implication dans une vision du monde contre une autre demande une adhésion profonde du système de croyance dans la doctrine proposée, et dans le système de valeurs sous-tendant ce corps de doctrine. John Arquilla suggère ainsi que la domination informationnelle n'est sans doute pas atteignable dans un espace cybernétique. Il conclut qu'elle peut être inutile ou contre-productive.

D'une part, les espaces cybernétiques actuels ont une forte propension à leur développement autonome. Les membres d'une communauté numérique ont la capacité de masquer leur identité, de recourir à des identités multiples, et

de « choisir » pour chaque identité les valeurs qu'ils comptent défendre. Ce gain de liberté, qui signe un réel progrès de nos sociétés, éloignent d'autant une perspective d'ordonnement et d'influence des systèmes de croyance dans les espaces virtuels. Le caractère ludique, instrumental et peu socialement coûteux de l'implication dans un réseau d'échanges de messages électroniques défait instantanément toute velléité d'en modeler la finalité. Les membres de communauté en réseau font usage, dans la plupart de leurs échanges, d'une « intimité instrumentale », liée au propos de leur échange, et fortement différente de leur personnalité ou de leur croyance intrinsèque.

D'autre part, la nature du travail informationnel permet à tout individu de résister à toute forme d'injonction perturbant une telle autonomie. La « figuration numérique » est beaucoup plus puissante que la figuration en situation de face-à-face étudiée par Goffman. La figuration consiste à acquiescer par la suggestion ambiguë ou implicite, sans avoir à faire preuve de déférence envers son interlocuteur, et à préserver sa liberté de comportement dans le futur. Elle repose sur une caractéristique de la communication par sous-entendus qui est celle d'être niable : lorsque, dans une situation donnée, on ne voit pas clairement quel serait le verdict équitable ou simplement acceptable, il est fréquent que l'on se prive et se déprécie volontairement, en se réservant le droit de renier un engagement qui n'a été que virtuel et informel. Les communications électroniques, bien qu'elles transitent par le rapport à l'écrit, décuple cette versatilité de la communication. Ce que l'on ne peut pas dire pourra être dit par un alias. Ce qu'un alias a dit peut être immédiatement renié, en changeant d'alias. Quand l'entreprise japonaise Sony a essayé d'interdire la prolifération des logiciels de « dézonage » de ses lecteurs DVD, plus de 200 sites internet apparurent en moins de quinze jours, sous des alias différents, pour distribuer

gratuitement les logiciels dont la Justice avait interdit la diffusion au site initial.

Cette doctrine de la « quête de supériorité cognitive » se heurte aux caractéristiques de la perception humaine. L'attribution de sens est principalement *post-dictive*, c'est-à-dire que les individus attribuent du sens aux événements ou à leur action après que ceux-ci ont été réalisés⁴⁸. Elle n'est ni linéaire ni rationnelle. Les individus dans les organisations ont tendance à changer l'attribution causale de leurs actions lorsqu'ils s'aperçoivent que le sens qu'ils ont voulu leur donner ne correspond pas à ce qu'ils ont réalisé. En d'autres termes, les individus ont une forte propension à inventer des idéologies au cours de leurs actions pour en justifier l'usage, voire à inventer de nouvelles idéologies qui soutiennent ces idéologies improvisées⁴⁹. La correspondance entre les schémas d'interprétation et les stimuli reçus par les individus peut ainsi être fortement distendue : des schémas dépassés sont mobilisés pour des situations nouvelles, l'information est déformée afin de rentrer dans les schémas dominants, l'attribution à une cause unique est substituée à des systèmes de causalité complexes⁵⁰.

Le système de croyance des services de renseignement est fondé sur une idéologie de restauration de la vérité positive, qui s'appuie sur l'exploitation de « cycles de renseignement » où le recueil des faits observables est distinct du traitement de l'information. L'approche est donc dichotomique : des agents recueillent le renseignement, et des analystes en font l'analyse objective. Cette organisation en deux temps est tout

48. Weick, 1995.

49. Starbuck, 1982.

50. Starbuck & Milliken, 1988.

à fait adaptée aux conflits traditionnels, où l'inertie des systèmes de force permet une temporisation des conflits en mouvements successifs et organisés. Un conflit « cognitif » demande une meilleure intégration du recueil et de l'interprétation des signaux. Dahl a souligné ce changement fondamental dans la nouvelle polémologie de l'information : l'arbitrage entre la vitesse d'intervention et la précision de la compréhension des enjeux devient un élément central dans la conduite des conflits modernes. Il note : « Cette nécessité de grande vitesse dans des environnements dynamiques réclame des processus de décision intuitifs. D'un autre côté, le besoin accru de précision réclame des approches plus analytiques. Une démarche intuitive est rapide mais peut amener à de mauvaises décisions quand les compétences intuitives du commandement ne sont pas adaptées. Ceci est généralement dû à une trop faible capacité à reconnaître les schémas pertinents. L'approche analytique produit généralement de bonnes décisions, mais prend généralement plus de temps que disponible »⁵¹.

La capacité d'interprétation et d'attribution de sens en temps réel est l'ancrage même de l'économie des forces de ces nouvelles guerres cognitives. Le problème est d'autant plus épineux que la plupart des organisations sont en compétition en ayant accès à la même information, provenant des mêmes sources⁵². Nous nous dirigeons vers des conflits à très forte intensité informationnelle où toutes les parties en belligérance auront accès à la même densité de renseignement. Dans un environnement mondial où l'accès à l'information est régulé par les marchés, il y a peu de chances qu'une organisation d'État ait un avantage concurrentiel décisif, hormis dans

51. Dahl, 1996 : 128.

52. Starbuck, 1992.

l'amélioration de ces systèmes de recoupement entre l'information satellitaire et le renseignement humain.

Les conflits « cognitifs » présentent également un caractère paradoxal, dans la mesure où la qualité d'interprétation n'est pas directement liée à l'intensité du renseignement. Quand Virgin Atlantic lança une ligne aérienne entre Londres et New York, captant une grande partie de la clientèle de British Airways, l'opérateur historique de la ligne accumula une quantité considérable d'informations, allant jusqu'à utiliser les services de pirates pour entrer dans les systèmes de réservation de Virgin. British Airways était en situation de « supériorité cognitive » par sa présence plus longue dans l'industrie, sa connaissance du métier, des rouages de la planification des lignes. Mais cette supériorité cognitive fut inutile à British Airways, dont l'action de renseignement économique fut condamnée en justice, et dont les parts de marché ne retrouvèrent pas leur niveau antérieur à l'entrée de Virgin. Le paradoxe des guerres cognitives, contrairement aux théâtres d'opération traditionnels, est qu'une attaque massive sur une arène cognitive peut très bien produire les résultats contraires à ceux escomptés.

L'inefficacité des guerres cognitives

Le postulat qui conçoit le contrôle des flux d'information comme le moyen essentiel d'une suprématie cognitive est trompeur. La doctrine nord-américaine, détaillée dans la *Joint Publication 3-13*, s'annonce comme suit : « Les opérations d'information capitalisent sur la fiabilité, la connectivité et la sophistication croissante des technologies de l'information. Les opérations d'information visent les technologies ou les systèmes pouvant perturber les processus d'information rivaux, humains ou automatiques. Ces processus informationnels peuvent être les systèmes de commandement nationaux adverses

aussi bien que les systèmes d'information automatisés d'infrastructures commerciales, de télécommunication ou de production d'énergie ». Concentrer une doctrine de guerre de l'information sur des infrastructures d'information constitue un leurre puissant.

Premièrement, détruire des infrastructures d'information constitue à offrir à l'adversaire un degré de liberté supplémentaire, puisqu'il pourra toujours avoir recours à un média alternatif dans un monde où l'accès et la diffusion d'information sont libéralisés. C'est exactement le scénario qui s'est déroulé pendant la guerre en Afghanistan où une télévision arabe privée à couverture globale s'est retrouvée à être la seule à fournir des images du conflit, et à transmettre les déclarations de Ben Laden.

Deuxièmement, les architectures ouvertes et distribuées vont très certainement dominer l'infrastructure globale d'information. Le phénomène de communication de « personne à personne » va durablement s'installer, mais va partiellement se substituer aux architectures avec serveurs centralisés pour une raison économique : le modèle actuel de fourniture gratuite de bande passante ne peut résister très longtemps à la forte croissance du nombre de connectés. Dans un système libéral, seul le principe de l'équité, dans sa perception anglo-saxonne, est considéré comme pérenne : l'accès aux capacités de transport et de diffusion de l'information est modulé par la contribution au coût du transport. Mais une telle acception de la *Net Neutrality* ne pourra conduire qu'à la réplication dans le monde numérique des clivages sociaux du monde réel. Ce n'est qu'affaire de temps. Comme dans *Les limites sociales de la croissance* de Hirsch⁵³, « les consommateurs deviennent

53. F. Hirsch, *Social Limits to Growth*, Londres : Routledge & Kegan Paul, 1977, p. 83.

simplement plus doués dans leurs calculs, sans pour autant devenir plus égotistes ». En d'autres termes, la tendance de fond de l'infrastructure globale d'information est celle d'une balkanisation et d'une dispersion des systèmes de contrôle et de la propriété, pas de l'harmonisation et de la standardisation lucrative attendue par les opérateurs et les fournisseurs de réseaux sociaux. Dès lors, le scénario évoqué par la directive doctrinaire américaine 3-13 est de moins en moins probable : un État a beaucoup moins de visibilité que Microsoft, Facebook, Google ou Twitter sur l'infrastructure globale d'information, et il est donc de moins en moins envisageable qu'un système de commandement et de contrôle centralisé puisse « déconnecter » à distance l'infrastructure d'information d'une puissance rivale⁵⁴. À moins bien sûr d'adopter un régime de violence différent, absolu et totalitaire.

Troisièmement, la déconnexion brutale d'une infrastructure rivale est très probablement contre-productive dans l'état actuel de libre expression et de libéralisation des médias. Cette situation est nouvelle dans la conduite des conflits, mais renvoie à la problématique connue de la dissuasion nucléaire. De larges capacités de destruction des infrastructures d'information peuvent être construites, mais leur utilisation est de moins en moins probable. L'enchevêtrement des infrastructures commerciales et des infrastructures d'information étatiques rend cette forme de dissuasion peu crédible. Le maintien des flux d'information économiques est vital pour les économies actuelles. Une escalade du conflit dans un jeu de ripostes

54. Bien qu'elle puisse, en revanche, détruire ponctuellement une partie de son infrastructure, mais le cas Afghan a montré combien était limitée cette stratégie quand il existe un média allié global diffusant d'une zone géographique neutre, et quand une population capable d'inventivité n'entend pas laisser se réaliser un tel scénario.

destructives des infrastructures déstabilisera plus l'attaquant avancé en technologies d'information que la cible dont les systèmes économiques présente une plus faible dépendance informationnelle.

Ainsi, la recherche d'une « supériorité cognitive » légale et compétitive apparaît comme le scénario le plus probable dans l'évolution des écosystèmes de la guerre. Les nations à forte intensité en technologies de l'information seront beaucoup plus vulnérables car les transactions de leur système de santé, de couverture sociale, de distribution de salaires, de commerce électronique seront ancrées dans une architecture distribuée et ouverte. Les approches clandestines et grises, consistant à détruire des capacités physiques de distribution d'information ne peuvent aboutir qu'à des escalades de destruction, et à de très faibles résultats.

La transposition des modèles canoniques du renseignement du XX^e siècle conduit naturellement à considérer qu'une stratégie de « supériorité cognitive » grise et clandestine est plus conforme à la culture du renseignement d'État, et plus efficace à court terme. Cette perception est fortement trompeuse. Il existe un réel fossé d'expertise entre l'arbitrage ouvert des perceptions de parties prenantes, et la manipulation de sources individuelles d'information. La caractéristique première de l'infrastructure globale d'information actuelle réside dans son caractère envahissant et spontané : non seulement la construction de connaissances est plus directe entre les acteurs, mais surtout les individus ont appris à générer leur propre système de production de connaissances, en se méfiant du caractère légitime des institutions émettrices de savoirs. L'échange spontané d'interprétations sur les réseaux favorise l'émergence de savoirs très disparates et très indépendants des circuits traditionnels de formation de la pensée. Cet échange spontané de savoirs, d'interprétations, d'opinions repose le

plus souvent sur une confiance interpersonnelle où la variable du « canal d'information » n'est plus décisive.

Whaley a essayé de catégoriser les manipulations cognitives dans une typologie séparant les stratégies de dissimulation et de simulation. Il est étonnant d'observer combien cette catégorisation est naturelle dans l'intermédiation électronique. Les membres de communautés en réseau présente une sociologie comportementale où l'invention, le mimétisme, les masques, les jeux de leurre, et l'éblouissement font partie du caractère intrinsèquement ludique de leurs interactions. La nécessité d'une « intimité instrumentale » que nous avons évoquée plus haut pousse les acteurs en situation d'intermédiation électronique (chats, messagers instantanés, communauté sous alias) à naturellement mimer la conjonction d'intérêt, à inventer à la volée des rationalisations pour leur requête, et aussi à leurrer, de façon candide et spontanée, la raison de leur présence en ligne, ou de leur irruption dans la communauté en situation d'échanges instantanés.

En d'autres termes, les stratégies de « supériorité cognitive » ne peuvent s'ancrer dans l'idée que les comportements sont aujourd'hui aussi prévisibles et déterminés que pendant la Guerre froide. La prégnance des idéologies sur les populations est beaucoup plus faible. Les individus choisissent leur système de croyance et leurs schémas d'interprétation pour chacun de leur contexte d'interaction, et pour chaque groupe d'interlocuteurs avec lesquels ils sont en contact. Les croyances sont beaucoup plus diversifiées, elles sont également beaucoup plus diversifiées, et la tolérance globale à l'ambiguïté causale est plus répandue. Les individus refusent de s'abandonner à un seul corpus idéologique en choisissant et en aménageant leurs croyances individuelles aux éléments considérés pertinents dans des doctrines dont les finalités peuvent être tout à fait contradictoire.

La polémologie de la « guerre cognitive » ne ressemble donc en rien à ses aînées. Elle est ancrée dans la compréhension et la maîtrise des apprentissages sociaux. La densité et la diversité des réseaux cognitifs ont plus de valeur, dans un tel contexte, que la puissance du leurre centralisé. Les futures « guerres cognitives » seront fortement limitées par les capacités d'organisation spontanée de réseaux cognitifs habitués à la versatilité, aux engagements multiples, et à la tolérance à l'ambiguïté de leurs propres systèmes de croyance.

Les décideurs politiques et économiques ont la tâche de combiner une connaissance dont la compétitivité est toute relative, avec une nécessité d'efficacité en temps réel. La production de leur connaissance est dirigée par l'efficacité de leur action, mais celle-ci réside de plus en plus dans la maîtrise de capacités cognitives décentralisées, et de moins en moins dans la puissance doctrinaire et le contrôle des infrastructures d'information. États, gouvernements et entreprises font face à un dilemme grandissant : soit ils investissent dans la capitalisation intellectuelle, la diversité des systèmes cognitifs mobilisables, avec une forte difficulté à justifier de telles orientations budgétaires ; soit ils investissent dans des capacités d'interception, de contrôle des infrastructures, mais avec une forte probabilité de renouveler des échecs opérationnels.

L'économie des forces du conflit moderne repose sur une maîtrise de systèmes cognitifs à très forte diversité. L'imposition d'un schéma unique d'interprétation n'est sans doute pas une stratégie durable. La diversité culturelle et économique de l'Europe peut laisser espérer qu'elle possède un avantage décisif, si la mosaïque de ses dispositifs cognitifs s'accompagne d'une volonté politique. Les événements de 2001 ont montré combien étaient paradoxaux ces conflits cognitifs : la force brutale de la rétention et du *black out* n'a aucun effet sur le dénouement final des crises. Les symboles et l'Histoire repren-

nent leurs droits, montrant combien ces « guerres cognitives » se préparent de longue date, et se gagnent sur la durée. Entre l'instantanéité de la technologie, panoptique, discriminatoire, omniprésente, et la construction lente et patiente de capacités cognitives supérieures, la polémologie des conflits s'est tournée vers le verbe et l'argument. Et c'est ce qu'il est urgent de désapprendre.

Certes, essayer d'en comprendre la construction ou l'émergence du vide stratégique n'est pas fournir une solution ; mais le seul moyen d'espérer reprendre « prise » sur le réel est de défaire ce mécanisme implacable dans lequel nous sommes collectivement plongés. Nous ne défendons pas l'hypothèse d'une séparation du monde : il n'y a pas d'un côté un Occident complètement engourdi et de l'autre un Orient en pleine possession de ses finalités stratégiques. Nous ne croyons pas à un choc de civilisations. Nous aimerions cependant comprendre le reflux de la radicalisation idéologique, la substitution de la réaction d'urgence et de court terme à la réflexion et à la projection. Sans doute, faut-il préciser que, si toute stratégie est un acte de transformation, nous entendons ici par « stratégie » une *capacité à définir*, c'est-à-dire à fixer des limites, une explication et une articulation du réel. Cette approche englobe les dimensions de pouvoir, de puissance, d'auto-détermination et de contrôle. Nous sommes en situation stratégique lorsque nous sommes en capacité d'expliquer l'état des choses, ou « l'état des affaires », c'est-à-dire lorsque l'on sait pourquoi un choix transformateur a été fait, une décision qui remet en cause la raison d'être d'un système a été adoptée. Je suis en capacité stratégique quand je peux définir qui je suis, et pourquoi je suis. La capacité stratégique est la capacité ontologique. En ce sens, la stratégie n'est ni une méthode, ni un plan, mais plutôt un acte de détermination. Lorsqu'un militaire déclare qu'il a la supériorité straté-

gique parce qu'il peut décider du lieu et du temps de l'affrontement, il ne dit rien d'autre. Le pouvoir n'est qu'une capacité à définir dans l'instant. La puissance n'est rien d'autre que cette capacité projetée de manière potentielle, vers l'avant, et éventuellement, de manière rétrospective. Affirmer donc que nous sommes entrés de plein fouet dans un « vide stratégique », c'est affirmer que nous avons perdu, globalement, cette capacité à définir le moment, le lieu et l'adversaire.

L'ennemi est bien la *guerre cognitive*, celle que nous menons contre notre propre camp en ne comprenant pas que le dialogue qui s'instaure entre une logique massivement spectaculaire, et des répliques qui deviennent de plus en plus subversives, feront gagner à juste raison la contre-offensive. L'éloge de l'inconséquence, comme l'appelait Kolakowski⁵⁵, l'invocation du principe de précaution, le levier de la peur et de l'appel au loup, ne font que renforcer dans une économie principalement cognitive celui ou celle qui comprend combien cette logique s'est soudainement renversée. Faisons la guerre à la guerre cognitive pour mettre fin au vide stratégique.

55. L. Kolakowski, « Éloge de l'inconséquence », traduit du polonais par A. Posner, *Arguments*, 27-28, 1962, p. 2.

Conclusion

C'est le mauvais temps stratégique : effet de retournement de crête, *peak shift*, affolements somatiques, réactions aveugles et viscérales, emballements des dettes souveraines, contre-insurrections, répressions, criminalités et spéculations. Rarement dans l'histoire des civilisations a-t-il existé un de ces moments décisifs où se rencontrent en un seul point temporel l'ensemble des tensions de l'Histoire.

À la variabilité climatique, nous n'avons pas de réponses. Nous continuons à faire « plus de la même chose », et « encore plus de la même chose » : dépendance à une énergie fossile dont l'efficacité est inférieure à son coût de production ; usage violent des artifices de la productivité : engrais, nitrates, insecticides, déformations génétiques, exploitation jusqu'à l'épuisement de l'ultra-marin, consommation fanatique de terres rares dans la multiplication de capacités de calcul exponentiellement inutiles.

À la course en avant des dettes souveraines, nous n'avons pas de réponses. Les intérêts des dettes des nations du G20 sont en passe de devenir, pour la majorité d'entre elles, le premier budget. L'économie sèche, rapide, nerveuse du déport de responsabilité sur le prochain maillon est devenue la logique dominante. Nous sommes plongés dans une économie somatique dont le rythme transactionnel est en moyenne inférieur au dix millième de seconde.

À l'explosion spectaculaire de liberté d'expression, nous n'avons pas de réponse. Tandis que tombent une à une les dictatures népotiques dans lesquelles nous avons installé des usines, la seule réaction que nous ayons réussi à produire est un émerveillement béat et idiot pour un réseau social, pour Facebook, pour les *Small Text Messages* que s'échangent Tunisiens, Syriens et Égyptiens. Dans ces guerres cognitives, nous avons été collectivement absents. C'est au pied de notre béatitude technologique que sont morts entre janvier et septembre 2011, plus de dix-mille « révoltés » du printemps arabe.

C'est un pari difficile et risqué de vouloir aborder la question des « vides stratégiques ». De tels vides sont communément compensés par une surproduction idéologique. Dès lors, vouloir entrer dans une logique de démonstration, qu'elle soit historique ou sociologique, est à proprement parler suicidaire. C'est le meilleur moyen de faire l'unanimité contre soi. Un vide stratégique est une situation où les modèles et les idéologies sont incapables d'expliquer, de prédire et de comprendre une situation. Les tenants et les aboutissants y font l'objet de constantes disputes. Ce sont des situations où les variables de contrôle nous échappent, non parce qu'elles nous sont méconnues, mais parce qu'elles sont devenues impuissantes à provoquer toute évolution. Dans de tels contextes, les hommes ont tendance à rechercher la verticalité d'explications uniques, à adopter des positions radicales, et à produire des idéologies supplémentaires pour maintenir en place des idéologies menacées.

Les périodes de vides stratégiques sont déplaisantes. L'absence d'explication engendre la frustration, puis la colère, et ensuite le dépit. Ce sont des périodes propices à l'émergence de mouvements extrêmes, de violences, et de changements abrupts. Elles précèdent les guerres, les grandes crises économiques aussi bien que les bouleversements sociaux, mais c'est

toujours *a posteriori* que l'on réussit à en délimiter les contours. Ce sont des périodes difficiles à décrire, à contenir : des « passages à vide » où l'on ne peut que constater les écarts grandissants entre nos actions et leurs faibles effets. La première réaction que l'on doit affronter est celle de la « mauvaise définition » : il n'y aurait pas de vide stratégique ailleurs, mais uniquement ici, sous nos pieds, sous notre réverbère. Les « autres » ont une vision, ont un plan. Ils ont d'ailleurs tout prévu, et ce que nous appelons un vide n'est rien d'autre que leur plein. Accepter l'idée du vide, même « de passage à vide », c'est accepter l'idée d'un échec qui n'est pas uniquement celui du modèle courant, mais du trajet parcouru pour y aboutir.

Personne n'aime l'idée d'une défaillance générale. Personne n'aime l'idée qu'il n'existe pas au moins une portion de l'humanité qui sache où elle va. Si nous sommes défaits, et « qu'ils » ne le sont pas, il y a toujours l'espoir de récupérer notre tour, de nous inventer entre temps une idéologie pour en justifier l'absence. Parler de vide stratégique, c'est poser l'hypothèse que les puissances puissent être défaites, non pas temporairement, mais dans ce qui définit leur potentialité durable d'action. Le débat contemporain veut associer cette défaillance des puissances à la globalisation : concept qui englobe à la fois la rapide internationalisation des flux de personnes et de marchandises depuis le XIX^e siècle, et l'émergence d'une dimension « globale » des phénomènes humains dans une version à peine édulcorée de la « conscience globale » de Teilhard de Chardin. Il est toujours délicat de vouloir poser des curseurs, d'identifier des périodes, car cela suppose d'être d'accord sur l'existence de points de rupture. En s'essayant à un tel exercice, on prend le risque d'attribuer des intentions anachroniques aux acteurs, à produire une histoire contrefactuelle. Souvent, de tels points de ruptures sont des

inventions du présent que l'on projette sur le passé. La plupart des grandes stratégies sont « réalisées », et il est difficile d'en établir un point de départ, ou d'en trouver une trace écrite qui ne soit pas elle-même le fruit d'une réécriture des acteurs de l'époque.

Ce vide stratégique ne s'est pas révélé à nous, un matin de l'année 2011. Il est le produit d'une très longue construction qui a remplacé *l'art de la stratégie* par l'obsession de l'écrasement tactique. La Guerre froide, cet engrenage de la contre-insurrection permanente, a fini d'achever la pensée stratégique du *xx^e* siècle. C'est une guerre du *spleen*, une guerre où le monde est vu à travers le prisme de « l'ennemi-ami », où l'on forme dans les montagnes d'Afghanistan les futurs insurgés, leur expliquant comment construire un engin explosif improvisé, comment le positionner, l'enterrer, le déclencher avec des ondes radio. On rapporte toutes ces petites guerres à la maison. Pourquoi essayer de tordre des esprits rebelles avec des rêves d'universalisme quand les fourches caudines de la contrainte obtiennent le même résultat, sans l'investissement initial ? Et l'on rentre à la maison avec cette idée brillante : arrêtons de penser stratégiquement. Arrêtons immédiatement le futur, et contrôlons le présent. C'est beaucoup moins incertain, et parfois beaucoup plus lucratif. De source d'inquiétude, le vide stratégique, la « non réponse », l'ignorance, la défaillance, le brouillard de guerre, l'aveuglement, deviennent des sources extraordinaires de profits. Les vautours du vide pullulent : grande criminalité organisée, sociétés militaires privées, contrebandiers, sociétés de négoce, intermédiaires financiers... Ce monde « sans stratégie » n'a jamais créé autant de richesses. Il n'a, non plus, jamais créé autant de pauvreté. La mécanique du vide contamine l'économie globale, et chacune des sociétés dans son sillage.

La stratégie est ce qui transforme, – ce qui fait passer d'un état à un autre. L'état précédent doit pouvoir être clairement distingué du nouveau. On parle communément de vision stratégique, et on associe l'absence de vision à l'absence de stratégie. Il existe pourtant des visions qui n'ont pas de pouvoir transformateur. On pourrait les appeler des idéologies. Ainsi, on peut vivre dans un monde foisonnant de visions, mais souffrant d'absence de stratégie. Il existe aussi des stratégies dont l'objectif final, le « changement d'état », passe par l'inertie délibérément imposée à l'adversaire jusqu'à son effondrement.

À force de *ne plus vouloir définir*, nous nous sommes collectivement contraints à un capitalisme de la punition permanente qui se maintient par la peur psychologique de son effondrement ; un capitalisme somatique qui a entraîné avec lui une société où la mort à crédit est devenue une réalité. Pour autant, dans l'Histoire, ces moments de vide stratégique où le temps est en suspens, où la scène est rendue libre pour de nouvelles logiques de réversibilité, ne sont pas des instants de mort. C'est dans ces instants que s'effectuent les prises de conscience décisive et les retournements les plus inattendus. Prenons garde : le temps du vide est le temps des stratèges.

Bibliographie

- Arquilla, J. (1994), "The Strategic implications of strategic dominance", *Strategic Review*, 22(3), pp. 24-30.
- Bartlett, F.C. (1954) *Remembering: A Study in Experimental and Social Psychology*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bartunek J.M. & M.K. Moch (1987), "First order, second order, and third-order change and organization development interventions: a cognitive approach" *The Journal of Applied Behavioral Science*, 23(4), pp. 483-500.
- Baum, J.A.C. & F. Dobbin (2000), "Doing interdisciplinary research in strategic management – without a paradigm war", in J.A.C. Baum & F. Dobbin (Eds.), *Economics meets sociology in strategic management*, Stanford, CI: JAI Press, pp. 389-410.
- Baumard, P. (1996), "From Infowar to Knowledge Warfare: Preparing for the Paradigm Shift", in: *Cyberwar: Security, Strategy and Conflict in the Information Age*, A. Campen, D. Dearth, R. Gooden (Eds.), Fairfax, Virginia: AFCEA, pp. 147-160.
- Baumard, P. (1994), "From noticing to making sense: using intelligence to develop strategy", *The International Journal of Intelligence and Counter-intelligence*, 7(1), pp. 29-73.
- Baumard, P. (2001), *Analyse stratégique : mouvements, signaux concurrentiels et interdépendance*, Paris : Dunod.
- Baumard, P. (1991), *Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels*, Paris : Masson.
- Berger, P.L. & T. Luckmann (1966), *The Social Construction of Reality*, Garden City, NY: Doubleday.
- Bettis, R.A. (2000), "The iron cage is emptying. The dominant

- logic non longer dominates”, in J.A.C. Baum & F. Dobbin (Eds.), *Economics meets sociology in strategic management*, Stanford, CA: JAI Press, pp.167-179.
- Boyd, R. & P.J. Richerson (1990), “Culture and Cooperation” In : *Beyond Self-Interest*, édité par J.J. Mansbridge, pp. 111-132. Chicago: University of Chicago Press.
- Burgelman, R.A. & A.S. Grove (1996), “Strategic dissonance”, *California Management Review*, 38(2), pp. 8-16.
- Burke, M. (2000), *Information Superiority, Network Centric Warfare and the Knowledge Edge*, Salisbury, South Australia: DSTO Electronics and Surveillance Research Laboratory.
- Canetti, E. (1960), *Masse et puissance*, Paris : Gallimard.
- Coase R.H. (1937, 1987), “The nature of the firm”, *Economica*, 4-1937: pp. 386-405, traduction française: *Revue Française d’Economie*, Vol. II, n° 1, Hiver 1987: pp. 133-157.
- Cochet, F. & O. Dard (Eds.) (2009), *Subversion, anti-subversion, contre-subversion*, Paris : Riveneuve.
- Cooke, N.J. & S.D. Breedin (1994), “Constructing naive theories of motion on the fly”, *Memory and Cognition*, 22: pp. 474-493.
- D’Aveni R.A. & R. Gunther (1994), *Hypercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*, New York: The Free Press.
- D’Andrade, R. (1995) *The development of cognitive anthropology*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Dahl A.B. (1996), “Command dysfunction: minding the cognitive war”, a thesis presented to the *Faculty of the School of Advanced Airpower Studies*, Maxwell Air force Base, Alabama.
- Déry, R. (2001), “La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie”, in: A.C. Martinet et R-A Thiétart (Eds.), *Stratégies: actualités et futurs de la recherche*, Paris: Vuibert, pp. 7-42.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol. 48, pp. 147-160.
- Fischhoff, B. (1982), “For Those Condemned To Study The Past:

- Heuristics and Biases in Hindsight” in D. Kahneman, A. Tversky & P. Slovic (Eds.), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Foucault, M. (1975), *Surveiller et punir*, Paris : Gallimard.
- Foucault, M., (1969), *L'archéologie du savoir*, Paris: Gallimard.
- Goffman, E. (1974), *Les rites d'interaction*, Paris: Editions de Minuit.
- Goleman, D. (1985), *Vital Lies, Simple Truths. The psychology of self-deception*, New York: Simon & Schuster.
- Grinyer, P. H. & D. Norburn (1975), “Planning for existing markets: Perceptions of executives and financial performance”, *Journal of the Royal Statistical Society*, 138(1): pp. 70-97.
- Holyoak, K. J. & D. Simon (1999), “Bidirectional reasoning in decision making by constraint satisfaction”, *Journal of Experimental Psychology*, pp. 128, 3-31
- Janis, I.L. (1972), *Victims of Groupthink*, Boston: Houghton Mifflin.
- Kaiser, M.K., D.R. Proffitt, S.M. Whelan & H. Hecht (1992), “Influence of animation on dynamical judgments”, *Journal of Experimental Psychology*, 18: pp. 384-393.
- Koriat, A. (1995), “Dissociating knowing and the feeling of knowing: Further evidence for the accessibility model”, *Journal of Experimental Psychology*, 124(3): pp. 311-333.
- Kottkamp, R.B. (1990), “Means for Facilitating Reflection,” *Education and Urban Society*, 22(2), pp. 182-203.
- Lacoste, P. (1986), *Préface*, in : Cathala, H.P., *Le temps de la désinformation*, Paris: Stock.
- Leiser, D. (1997). “The dynamics of cumulative knowledge”, *Behavioral and Brain Sciences*, 20(1), 76.
- Makridakis, S., A. Andersen, R. Carbone, R. Fildes, M. Hibon, R. Lewandowski, J. Newton, E. Parzen & R. Winkler (1982), *The forecasting accuracy of major time series methods*, Chichester: Wiley.
- Martinet, A.C. (2001), “Le faux déclin de la planification stratégi-

- que”, in: A.C. Martinet et R-A Thiétart, (Eds.), *Stratégies: actualités et futurs de la recherche*, Paris: Vuibert, pp. 175-193.
- Meyer, A.D. & W.H. Starbuck (1993), “Interactions between politics and ideologies in strategy formation”, in K. Roberts (Ed.), *New Challenges to Understanding Organizations*, New York: Macmillan, pp. 99-116.
- Mezias, J.M. & W.H. Starbuck (2003) “Studying the Accuracy of Managers’ Perceptions: A Research Odyssey”, *British Journal of Management*, 14(1): pp. 3-17.
- Milgram, S. (1982), *Soumission à l’autorité*, Paris: Calmann-Lévy.
- Miller C.C. & L.B. Cardinal (1994), “Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research”, *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1649-1665.
- Morin, E. (1986), *La Méthode III: La Connaissance de la Connaissance*, Paris: Seuil.
- Newell, A. (1990). *Unified theories of cognition*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Nystrom, P. C. & W.H. Starbuck (1984) “To avoid organizational crises, unlearn,” *Organizational Dynamics*, 12: pp. 53-65.
- Oksenberg-Rorty A. (1988), “The deceptive self: liars, layers, and lairs”, in B.P. McLaughlin, A. Oksenberg Rorty (Eds), *Perspectives on Self-Deception*, Berkeley: University of California Press.
- Ortega Y Gasset, J. (1932 ; 1985), *La rebelión de las masas* (The revolt of the masses), Notre Dame, IN : University of Notre Dame Press.
- Pant, P.N. & W.H. Starbuck (1990) “Innocents in the forest: forecasting and research methods,” *Journal of Management*, Vol. 16, pp. 433-460.
- Parsons, T. (1947) “The Institutionalization of Authority”, pp. 56-77 in: M. Weber (Ed), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: Free Press.
- Payne, R. L. & D.S. Pugh (1976) “Organizational structure and climate,” pp. 1125-1173 in: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.

- Porter, L.W. & K.H. Roberts (1976) "Communication in organizations," in M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, pp. 1553-1589.
- Rosset, C. (1977), *Le Réel: Traité de l'idiotie*, Paris : Editions de Minuit.
- Ruddick, W. (1988), "Social self-deceptions", in B.P. McLaughlin, A. Oksenberg Rorty (Eds), *Perspectives on Self-Deception*, Berkeley: University of California Press.
- Ryle, G. (1949), *The concept of mind*, London: Norton.
- Schäffer, U., J. Weber & B. Willauer (2001), "Quantification of strategic planning, planning effectiveness and business unit performance: empirical evidence from a German study", *proceedings of the European Accounting Association Conference*, Athènes.
- Schelling, T.C. (1978), *Micromotives and Macrobehavior*, New York: Norton.
- Schmidt, F.L. (1971) "The relative efficiency of regression and simple unit predictor weights in applied differential psychology," *Educational and Psychological Measurement*, 31: pp. 699-714.
- Schwenk, C. R. & C.B. Shrader (1993), "Effects of Formal Strategic Planning on Financial Performance in Small Firms: A Meta-Analysis", *Entrepreneurship Theory and Practice*, (17), pp. 53-64.
- Smith, K.G., C.M. Grimm & M.J. Gannon (1992), *Dynamics of competitive strategy*, Newbury Park, CA: Sage.
- Spender, J.C. (1989), *Industry recipes*, London: Routledge.
- Sperber, D. (1990), "The epidemiology of beliefs", In: C. Fraser & G. Gaskell (Eds.), *The social psychology of widespread beliefs*, Oxford: Clarendon Press.
- Starbuck W.H. (1982), "Congealing oil: Inventing ideologies to justify acting ideologies out", *Journal of Management Studies*, 19(1): pp. 3-27.
- Starbuck W.H. & F.J. Milliken (1988) "Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense", pp. 35-65

- in: D. C. Hambrick (ed.), *The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Starbuck, W.H. (1992), "Strategizing in the real world", *International Journal of Technology Management*, 8(2), pp. 77-85.
- Starbuck, W.H. (1985), "Acting first and thinking later: finding decisions and strategies in the past," in: J.M. Pennings (Ed.), *Organizational Strategy and Change*, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 336-372.
- Starbuck, W.H. & J.M. Mezas (1996), "Opening Pandora's Box: Studying the Accuracy of Managers' Perceptions", *Journal of Organizational Behavior*, 17(2), pp. 99-117.
- Starbuck, W.H. (1983), "Organizations as action generators", *American Sociological Review*, 48, pp. 91-102.
- Starbuck, W.H. (1988), "Surmounting Our Human Limitations" in: R. Quinn, K. Cameron (Eds), *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger.
- Tosi, H., R. Aldag & R. Storey (1973) "On the measurement of the environment: an assessment of the Lawrence and Lorsch environmental uncertainty subscale," *Administrative Science Quarterly*, 18, pp. 27-36.
- Wahnich, S. (2003), *La liberté ou la mort. Essai sur la Terreur et le terrorisme*, Paris: La fabrique.
- Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, New York: The Free Press.
- Wegner D.M. & R.R. Vallacher (1977), *Implicit psychology: An introduction to social cognition*, New York: Oxford University Press.
- Weick K.E. (1995), *Sensemaking in organizations*, Londres: Sage.
- Whaley, B. (1982), "Towards a General Theory of Deception", in: J. Gooch & A. Perlmutter (Eds), *Military deception and strategic surprise*, Totowa, NJ: Frank Cass & Co.