

INTELLIGENCE STRATEGIQUE

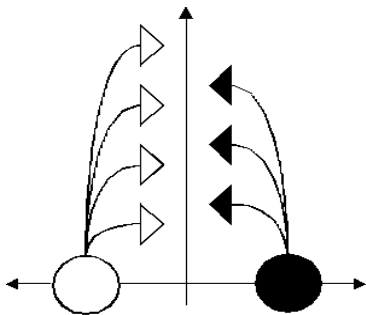
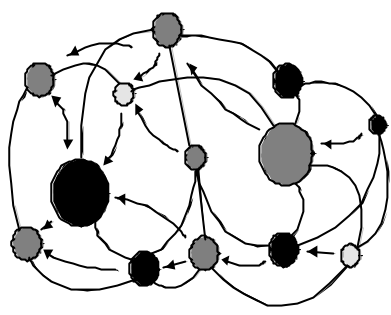
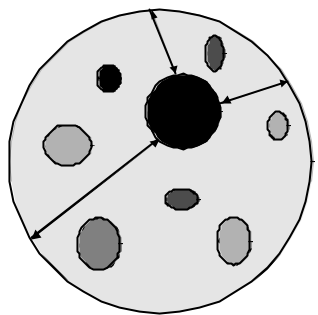
Bernard NADOULEK

CONCEPTS ET METHODE

Sommaire

- I - Qu'est-ce que l'Intelligence Stratégique ?**
- II - Le comportement stratégique.**
- III - Une méthode générique.**
- IV - Une méthode polyvalente.**
- V - Une méthode multiculturelle.**
- VI - Quelques éléments de définition.**
- VII - Le système dia : direct, indirect, anticipation.**
- VIII - Le direct : agir sur la situation et le rapport de force.**
- IX - L'indirect : agir sur le système et les relations entre acteurs.**
- X - L'anticipation : agir sur ses propres forces et sur le contexte.**
- XI – Les principes de l'action**
- XII - Les règles de la tactique.**
- XIII - Les lois de la stratégie.**
- XIV - Les limites des concepts.**
- XV - Un art d'exécution.**

TABLEAU COMPARATIF DES MATRICES STRATEGIQUES¹

DIRECT  CONFLIT BIPOLAIRE UN CONTRE UN	INDIRECT  CONFLIT MULTIPOLAIRE TOUS CONTRE TOUS	ANTICIPATION  CONFLIT AUTOCENTRE UN CONTRE TOUS
LA GUERRE TOTALE Objectif Détruire les forces adverses. Principe de l'action Vaincre ou mourir. Règle de la tactique L'escalade. Attaque frontale, montée aux extrêmes de la violence et attaques massives pour détruire l'adversaire. Loi de la stratégie Concentration des forces. Axes d'alliance, fondés sur l'intérêt commun et le commandement militaire unifié, pour augmenter la puissance. Limite Destruction mutuelle.	LA GUERRE LIMITEE Objectif Conserver l'avantage. Principe de l'action Vaincre sans combattre. Règle de la tactique La dissuasion. Dissémination, encerclement, riposte horizontale et délocalisation du conflit pour épuiser l'adversaire. Loi de la stratégie Mobilité des forces. Anneaux de coalition, fondés sur le danger commun et le renseignement, pour annihiler les manœuvres adverses. Limite Fragilisation mutuelle.	LA GUERRE ECLAIR Objectif Maintenir sa supériorité. Principe de l'action Vaincre avant de combattre. Règle de la tactique Le redéploiement. Renforcement d'un point d'appui, développement d'un levier et attaque décisive pour surprendre l'adversaire. Loi de la stratégie Maillage des forces. Verrouillage du point d'appui et développement du levier, pour maintenir sa suprématie dans la sphère d'influence. Limite Rigidité.

I - QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE STRATEGIQUE ?

L'intelligence stratégique désigne ici un système stratégique polyvalent et global. Il ne s'agit donc pas seulement du sens limité que donnent les Anglo-Saxons au terme d'intelligence en tant qu'activité de renseignement ou d'espionnage. Un système stratégique polyvalent et global intègre : les différentes manières de concevoir la stratégie, les différents domaines où elle s'exerce et les différentes formes que son développement a pris selon les cultures².

Quelques éléments de définition des termes de stratégie et de tactique vont nous permettre de mieux comprendre la nécessité d'une approche polyvalente et globale. Pour les militaires, la stratégie est l'art de conduire la guerre, tandis que la tactique est l'art de remporter des batailles. Dans la vie professionnelle, la stratégie est la faculté de mener à bien une tâche, alors que la tactique permet de mobiliser les ressources disponibles pour résoudre les problèmes rencontrés. Dans la théorie des jeux, la stratégie est une forme d'analyse combinatoire qui permet de minimiser les risques et de maximiser ses gains (théorème du minimax). Nous pourrions ainsi parcourir différents autres domaines politiques, économiques, financiers, scientifiques, sociologiques, psychologiques, etc., où les définitions et les objectifs de la stratégie diffèrent plus ou moins, où les concepts sont spécifiques et les langages spécialisés. Généralisons le problème avec une définition synthétique appliquée à l'individu. Pour chacun de nous, la stratégie peut être considérée comme l'art de maîtriser son parcours personnel, tandis que la tactique est l'art de trancher les difficultés qui surgissent à chacune des étapes. Ainsi, au quotidien, consciemment ou non, chacun de nous pratique la stratégie en optimisant ses moyens et en s'adaptant aux contextes successifs traversés pour atteindre ses objectifs. Chacun de nous est un stratège du quotidien, le plus souvent sans en avoir vraiment conscience, comme Monsieur Jourdain qui, à son insu, faisait de la prose.

Les termes de stratégie et de tactique servent donc à désigner toute forme d'action consciente qui exige un haut degré de maîtrise des moyens et d'adaptation à un contexte donné. Ces éléments de définition permettent d'esquisser un champ très large où la stratégie est à la fois un outil du quotidien et un système de pensée qui recouvre de nombreux domaines sophistiqués de spécialisation. Y a-t-il une méthode permettant de synthétiser ces différents domaines, d'analyser n'importe quel cas de conflit et d'y répondre en terme de plan d'action ? Une telle méthode est pensable à condition de résoudre trois types de difficulté : psychologique, intellectuelle et culturelle. La difficulté psychologique est de sortir des états irrationnels de stress dans lesquels nous plongeant les situations de conflit. La difficulté intellectuelle est de savoir comment surmonter la spécialisation des différents domaines (militaire, économique, financier, scientifique, etc.) où s'exerce la stratégie. Enfin, compte tenu des différentes manières de concevoir la stratégie, la difficulté culturelle est de savoir comment agir dans les rapports entre civilisations ?

II - LE COMPORTEMENT STRATEGIQUE

Commençons par l'aspect psychologique. Lors d'une crise ou d'un conflit interpersonnel, nous n'adoptons que rarement un comportement stratégique car nous sommes submergés par des émotions, des inhibitions, par un état de stress et nous naviguons donc au jugé dans un univers le plus souvent irrationnel. Lorsque nous parvenons à garder un minimum de sang-

froid, le réflexe le plus courant est de tenter de revenir aux normes morales et culturelles qui guident nos conduites quotidiennes, de « revenir à la raison ». Ce réflexe rationnel n'est pas approprié puisque, s'il y a crise, c'est que les normes morales, dont la fonction est d'harmoniser les rapports sociaux, ne sont plus observées, c'est que les règles du jeu ne fonctionnent plus.

Le fonctionnement « normal » d'une société, d'une entreprise ou de n'importe quel type de groupe humain est fondé sur une morale coopérative linéaire qui régule les rapports sociaux et, surtout, les rend prévisibles. Dans le contexte de coopération de la vie quotidienne, en général, si vous posez une question, on vous répond, si vous avez besoin d'un service on vous le rend, etc. A l'intérieur d'un groupe qui fonctionne de manière optimum, on vous rendra même des services que vous n'avez pas demandés. Pourquoi ? Parce que tous ceux qui accomplissent ces actes apparemment désintéressés, escomptent plus ou moins consciemment que vous agirez de même à leur égard. Plus globalement, parce que la résultante de tous ces comportements coopératifs a pour effet de faciliter la vie de l'ensemble du groupe et de rendre l'action collective efficace et prévisible.

Un conflit qui survient a pour caractéristique de rompre cette logique coopérative linéaire et d'inverser les comportements « normaux ». On ne veut plus répondre à vos questions, ni vous rendre de service, on cherche même clairement à vous tromper ou à vous nuire. Une crise ou un conflit provoque une inversion de la réalité quotidienne et le comportement stratégique doit donc, lui aussi, fonctionner de manière inversée et paradoxale. Il n'y a que dans le domaine de la stratégie que des préceptes paradoxaux tels que « si tu veux la paix, prépare la guerre » ou « la meilleure défense, c'est l'attaque » ne sont pas pris comme des contresens³. Dans la morale coopérative du quotidien, ces préceptes devraient être considérés comme illogiques, comme immoraux. Or nous leur accordons un sens et une pertinence parce qu'ils s'appliquent à une situation de crise dans laquelle le conflit renverse la logique coopérative linéaire des rapports sociaux. Dans la plupart des cas, nous manions mal cet art du paradoxe car la stratégie ne fait pas partie des compétences dont nous dotent les formes traditionnelles d'éducation. De plus, même lorsque nous avons quelques notions de stratégie, l'univers émotionnel de stress dans lequel le conflit se déploie a tôt fait de nous ramener à des comportements irrationnels. Le recours à une méthode est donc indispensable dans une crise pour assurer un minimum de maîtrise sur les événements.

III - UNE METHODE GENERIQUE

Quelles sont les conditions d'efficacité d'une méthode destinée à nous préparer aux situations de conflit ? La première condition est que la stratégie doit devenir une compétence aussi « naturelle » que la lecture ou l'écriture. Le vocabulaire et les concepts stratégiques doivent non seulement devenir familiers mais ils doivent en plus se traduire par des réflexes et des comportements pratiques et quotidiens. En effet, la théorie n'est rien si elle n'est pas relayée par la pratique qui, seule, peut modérer le stress et nous permettre de nous maîtriser grâce à l'expérience. La deuxième condition est que cette méthode soit applicable dans tous les domaines de nos activités où des conflits peuvent surgir. En effet, nous affrontons des conflits dans de nombreux domaines personnels ou professionnels, intellectuels ou émotionnels, et, de plus la confusion des genres et des domaines est une des caractéristiques des situations de conflit. Nous avons donc besoin d'une méthode polyvalente et globale. La troisième condition se situe dans le prolongement logique des deux premières et, pour paraphraser Myamoto

Musashi dans ses « Ecrits sur les Cinq Roues »⁴, on peut l'exprimer en disant que le comportement stratégique doit devenir quotidien et que le comportement quotidien doit devenir stratégique. En effet, une des principales caractéristiques des situations de crise ou de conflit est qu'elles surviennent le plus souvent sans que l'on y soit préparé. L'essentiel de nos inhibitions et du stress généré par une crise provient du fait que nous nous retrouvons dans une situation qui n'avait pas été anticipée. C'est pourquoi le comportement stratégique doit pouvoir être mobilisé instantanément, sans préparation, et, pour ce faire, il ne faut plus qu'il y ait de différence entre comportement stratégique et comportement quotidien.

Ecartons cependant un malentendu. Il ne s'agit pas de passer d'une situation où les conflits n'étaient pas traités comme tels, à une situation où ils occuperaient toutes nos existences. Il ne s'agit pas de dépeindre un monde où l'homme serait uniquement un loup pour l'homme, où la violence serait omniprésente et le conflit la règle « normale » gouvernant les relations entre les individus ou entre les groupes (encore qu'une telle conception du monde soit assez proche d'idéologies comme celles du libéralisme, du darwinisme, de la lutte des classes, etc.). Il ne s'agit pas de passer d'une attitude angélique consistant à occulter les conflits, à une attitude paranoïaque consistant à ne voir qu'eux. Au contraire, le plus souvent, la paranoïa résulte d'un manque d'habitude aux situations de conflit. Chez un individu sans expérience, un conflit suscite des réactions aussi violentes et incontrôlées que la peur qui les a provoquées. Pendant le conflit, les inhibitions les plus inattendues surgissent et un individu raisonnable et moral peut, sous l'empire de la peur, se révéler hystérique, lâche ou cruel, selon les circonstances. Le but de la stratégie, de la connaissance et de l'expérience acquise sur les mécanismes du conflit, est de mettre la violence à sa place, dans une dimension momentanée, exceptionnelle, qu'on ne peut pas toujours éviter. Il s'agit tout simplement de lui faire face avec lucidité quand elle survient, de revenir à la coopération quand elle s'éteint et de ne pas laisser un conflit entamer notre intégrité ou fausser notre vision du monde. Même puissamment armé, on ne peut jamais être sûr de la victoire, sinon la notion même de stratégie n'aurait aucun sens ; mais, mieux préparé, on peut éviter les grosses erreurs et, surtout, ne pas se mettre en situation de victime potentielle. Le but induit par la stratégie n'est donc pas de promouvoir une vision du monde fondée sur la violence mais, au contraire, de se donner les moyens de supplanter la violence par l'expérience, le savoir-faire, l'intelligence.

IV - UNE METHODE POLYVALENTE

Pour être polyvalente et globale, une méthode doit donc être ancrée, en amont, sur le comportement stratégique mais, en aval, elle doit également tenir compte de la diversité des domaines d'où les conflits peuvent surgir et où la stratégie peut avoir à s'exercer.

Aujourd'hui, la recherche en stratégie a éclaté en un ensemble de modèles mathématiques, financiers, économiques, sociologiques, psychologiques, etc., qui utilisent chacun des langages techniques différents. La stratégie n'embrasse plus seulement le domaine de la guerre et le vocabulaire militaire mais de nombreuses disciplines et de nombreux langages issus des sciences exactes et des sciences humaines. Des mathématiciens aux publicistes, des hommes d'entreprise aux psychothérapeutes, chacun tente de définir des modèles stratégiques à l'intérieur de sa discipline, chacun propose son cortège de concepts et de définitions. Depuis les premiers travaux sur la théorie des jeux, nous sommes confrontés à un véritable maelström de modèles et de glossaires qui ont l'avantage de fournir de nombreux outils spécialisés (parfois plus ou moins fondés) et l'inconvénient de fragmenter le champ stratégique, à telle

enseigne qu'il est difficile de garder une vision globale. Est-il possible de disposer d'une méthode et de concepts applicables à n'importe quel type de problème et permettant de concevoir n'importe quel type de plans d'action ?

Cela est possible à condition de disposer d'un langage et de concepts génériques qui permettent de formaliser et de traiter n'importe quel type de conflit à partir d'un ensemble de concepts polyvalents. C'est un tel système que nous ébauchons à partir des concepts de Direct, d'Indirect et d'Anticipation. Dans ce système, les concepts sont en nombre suffisamment limités pour pouvoir être simultanément présents à l'esprit et leur combinatoire est assez puissante pour traiter un vaste ensemble de cas de figure possible.

V - UNE METHODE MULTICULTURELLE

Il nous faut également tenir compte de visions très différentes de la stratégie selon les cultures. Dans notre nouvel environnement planétaire, il est devenu indispensable d'avoir une vision globale des différentes formes de stratégie qui se sont développées selon les civilisations. En effet, une vision de la guerre ou de la stratégie est toujours ancrée sur des valeurs qui peuvent, selon les cultures, donner des sens très différents aux conflits. De plus, dans l'histoire, si les pratiques de la guerre tendent à se généraliser, les cultures qui donnent un sens au conflit ont plutôt tendance à se différencier et à induire des comportements très spécifiques. Plus on s'immerge dans l'histoire de la stratégie, plus on s'éloigne de l'histoire militaire et plus on se rapproche des couches culturelles les plus profondes des civilisations où le conflit puise son sens et ses valeurs, avant que les hommes ne lui donnent une forme dans la pratique ou dans la théorie de la guerre.

Plus encore, les principaux modèles stratégiques émergent parallèlement à de véritables « révolutions culturelles » et à des périodes clefs de l'histoire des peuples qui les développent. Le modèle de la Guerre Sainte des Hébreux décrit dans l'Ancien Testament est né entre le Xe et le IXe siècle avant notre ère, parallèlement au monothéisme qui induit et justifie une vision de la guerre totale dans la perspective de conquête de la Terre Promise⁵. L'Art de la Guerre de Sun Tzu⁶ est issu de la période de révolution culturelle des Royaumes Combattants, au Ve siècle avant notre ère, où la Chine voit à la fois se formaliser ses deux principales philosophies, le taoïsme et le confucianisme⁷, et s'amorcer la longue période de guerre qui aboutira à l'unification de l'Empire. A l'opposé de la doctrine de la Guerre Sainte des Hébreux, la conception chinoise de la stratégie est fondée sur la ruse, le renseignement et sur une conception très indirecte du conflit. On pourrait ainsi évoquer toute une série d'exemples avec la relation entre la montée en puissance de l'Islam et du Jihad⁸, entre la Renaissance et « L'Art de la Guerre » de Machiavel⁹, entre les guerres napoléoniennes et le concept de Guerre absolue de Clausewitz¹⁰, etc.

Si certains modèles stratégiques, comme ceux des Hébreux et des Chinois, acquièrent d'emblée une cohérence globale, l'évolution des cultures donne également naissance à des conceptions contradictoires ou paradoxales de la stratégie. L'Inde, par exemple, du VIe au Ve siècle avant notre ère, donne naissance à deux doctrines, le brahmanisme (issu du védisme et qui donnera naissance à l'hindouisme) et le bouddhisme, toutes deux imprégnées d'un idéal de non-violence. Cependant, le brahmanisme et son système de castes donnent également naissance à l'Arthashastra, le « Traité politique de l'Inde ancienne » de Kautilya¹¹, dont le réalisme cynique fondé sur le double jeu n'a rien à envier à celui de Sun Tzu ou de Machiavel. D'autre part,

le bouddhisme non-violent lègue l'essentiel de sa philosophie aux arts martiaux chinois et japonais¹². Autre exemple, le christianisme, qui après sa doctrine non-violente correspondant à la période des persécutions du I^{er} au III^e siècle, donne naissance au IV^e siècle à deux doctrines : celle de « la guerre juste » de Saint Augustin, pour justifier la défense contre les invasions barbares, et celle de « la guerre totale », pour justifier la politique d'évangélisation par la force à laquelle se livre l'Empire Romain¹³.

Autre phénomène qui illustre la relation entre civilisation et stratégie, celui de la coopération transculturelle qui aboutira à la formalisation progressive du jeu d'Echecs¹⁴. Le jeu d'Echecs est né en Inde, au Ve siècle, parallèlement à la fondation de l'Empire Gupta et à une montée en puissance de la civilisation indienne. Le jeu est repris et amélioré par les Persans, vers 550, pendant une époque de puissance de l'empire perse des Sassanides. Au VII^e siècle, ce sont les Arabes qui développent l'art des combinaisons au moment où leurs armées volent de victoires en conquêtes. L'essor européen commence avec la Renaissance, où les Echecs se diffusent presque parallèlement au développement des universités. C'est à la Cour de Louis XV, pendant l'apogée de la royauté classique, que Philidor développe la conception stratégique moderne des Echecs. La domination sur le jeu est française avec la Révolution, devient ensuite anglaise avec la révolution industrielle et restera diversement européenne pendant le XIX^e siècle et l'expansion coloniale. Avec l'indépendance des pays d'Amérique Latine, c'est un Cubain, Capablanca, qui devient champion du monde. La domination sur le jeu devient soviétique au début du XX^e siècle, au moment de la révolution bolchevik. Etc. Nous pouvons mettre cette analyse en parallèle avec celle du jeu de Go en montrant, d'une part, le même type de coopération transculturelle entre Chinois, Coréens, Japonais et d'autre part, le parallélisme et l'opposition entre ces deux modèles stratégiques¹⁵. Contentons-nous de souligner ici un phénomène remarquable : les pays qui, au cours des siècles, ont dominé le développement de ces jeux, jouaient au même moment un rôle central dans l'histoire. Tout se passe comme si les peuples animés d'un idéal historique et jouant un rôle déterminant à une époque donnée dans l'histoire mondiale, étaient voués à former simultanément des hommes politiques, des stratèges militaires et des joueurs d'Echecs ou de Go, d'une envergure mondiale. La suprématie d'un pays sur chacun de ces jeux suit la ligne de crête du déplacement des puissances mondiales.

D'un point de vue plus actuel, à notre époque de mondialisation où les civilisations se sont physiquement rapprochées dans le « village global », le fait d'identifier les modèles stratégiques et leurs différences prend une importance toute particulière du point de vue de la concurrence ou de la coopération entre les Etats ou entre les entreprises. Chez les Anglo-Saxons, par exemple, la tradition militaire s'inaugure avec le modèle de guerre totale des Germains de l'Antiquité¹⁶ ; elle est renforcée par le protestantisme qui, dans sa relecture de l'Ancien Testament, retrouve le modèle de la Guerre Sainte des Hébreux¹⁷ ; puis cette tradition est rationalisée par Clausewitz avec le modèle de la Guerre Absolue¹⁸. De plus, cette conception radicale de la guerre est ancrée dans la plupart des grandes doctrines de la civilisation anglo-saxonne, aussi bien dans la mythologie des Germains (le combat est la loi de l'univers¹⁹), que dans la doctrine économique libérale (la concurrence est la loi du marché, sa « main invisible »²⁰) ; autant dans la philosophie de Hegel (le combat du maître et de l'esclave est une dialectique de la conscience de soi²¹) ou de Marx (la lutte des classes est le moteur de l'histoire²²), que dans la théorie évolutionniste de Darwin (la lutte pour la survie et la sélection naturelle sont les lois de l'évolution²³), etc. Il y a d'autres aspects dans la conception de la stratégie des Anglo-Saxons (par exemple, la tradition de stratégie maritime indirecte de l'Angleterre²⁴), mais la compréhension des caractéristiques du modèle stratégique

dominant, de la guerre totale, sont d'une grande utilité pour anticiper, par exemple, le comportement des Anglo-Saxons dans la « guerre économique » contemporaine. Comme le montrent tous ces exemples, la relation entre culture et stratégie est forte et complexe.

VI - QUELQUES ELEMENTS DE DEFINITION

Récapitulons. Nous avons vu qu'il y a différentes manières de concevoir la stratégie. Que son usage requiert une méthode et que pour que cette méthode soit globale, il faut qu'elle puisse s'exercer dans différents domaines et synthétiser de nombreux modèles culturels. Donnons maintenant quelques éléments supplémentaires de définition.

Nous avons vu que la stratégie pouvait être définie comme l'art de conduire la guerre. Avant le conflit, la stratégie et la conduite de la guerre comprennent : la maîtrise des jeux d'alliance ou de coalition, la conception du plan d'action et du déploiement des forces, ainsi que le choix de l'attaque ou de la défense. Pendant les différentes phases du conflit, la stratégie consiste à coordonner les opérations sur les différents théâtres d'opération et à tirer parti des résultats des différents affrontements pour parvenir à l'objectif final. Par opposition, la tactique est l'art de remporter les batailles grâce à l'adaptation du dispositif des forces aux spécificités du terrain, à la maîtrise des moyens et à la conduite des hommes.

L'objectif est l'élément majeur à partir duquel la stratégie va se construire. Il faut souligner que l'objectif ne fait pas partie de la stratégie, il ressort d'une décision politique. Comme le dit Clausewitz : « *La guerre est une simple continuation de la politique par d'autres moyens* »²⁵. C'est la politique qui fixe les finalités de la guerre. La guerre et la stratégie ne sont que des moyens militaires au service d'une fin politique. Cet objectif peut varier entre deux extrêmes : la guerre limitée visant, par exemple, la conquête d'un territoire, et la guerre totale visant à détruire les forces d'un ennemi, à occuper son territoire (pour éviter qu'une force ne s'y reconstitue et pour s'emparer de ses ressources) et à le soumettre sa volonté (pour parer, tant que se peut, à toute reprise des hostilités²⁶). La nature de l'objectif, limité ou global, conditionne donc la stratégie et sa portée.

Les deux facteurs pris en compte dans une stratégie sont : « *l'étendue des moyens matériels et la force de la volonté politique de l'adversaire* »²⁷. Ces dimensions matérielles et psychologiques de la guerre peuvent être prolongées par des jeux d'alliance ou de coalition qui permettent de mobiliser des ressources extérieures. Le concept clef de l'alliance est « l'intérêt commun ». Par exemple, pendant la Seconde Guerre Mondiale, les Alliés combattent les puissances de l'Axe et, au-delà des causes circonstancielles du conflit, il s'agit d'un affrontement entre des démocraties et des régimes totalitaires. Cet intérêt commun des Alliés pour la démocratie explique qu'au lendemain de la guerre on retrouve ces mêmes alliés au sein du pacte de l'OTAN. L'alliance permet également de rationaliser un dispositif militaire grâce au commandement militaire unifié. Par opposition, le concept clef de la coalition est le « danger commun ». Par exemple, pendant la même Seconde Guerre Mondiale, les Alliés sont coalisés avec l'URSS contre le danger commun que représentent les Puissances de l'Axe mais, après la victoire et la disparition de ce danger commun, la coalition prend fin et on retrouve deux alliances face à face, les pactes de l'OTAN (intérêt commun : la démocratie) et de Varsovie (intérêt commun : le communisme). La coalition est donc un système plus mobile et plus ponctuel que l'alliance, elle se forme face au danger, puis évolue ou disparaît avec lui.

VII - LE SYSTEME DIA

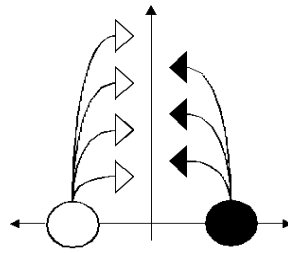
Le système stratégique global que nous allons décrire est fondé sur trois concepts génériques : le Direct, l'Indirect et l'Anticipation. Ces concepts se déclinent à travers des principes de l'action, des règles de la tactique et des lois de la stratégie, pour former un système permettant d'analyser un conflit, de concevoir un plan d'action et de conduire son exécution. Nous avons vu que la possibilité de former un système global doit s'appuyer sur des concepts génériques qui doivent être en nombre suffisamment restreint pour former une combinatoire facile à manier et que cette combinatoire doit être assez puissante pour permettre de traiter le plus grand nombre possible de cas de conflit. Avec les concepts de Direct, d'Indirect et d'Anticipation, nous allons pouvoir traiter toutes les combinaisons quantitatives possibles.

La stratégie directe, qu'on peut illustrer par la formule "un contre un", représente tous les cas de conflit où deux camps se font face, même si chacun d'eux peut comprendre un nombre indéfini de protagonistes. Le conflit prend alors un caractère bipolaire qu'on peut illustrer par l'image du duel entre deux individus, deux équipes, deux organismes, deux Etats ou deux alliances d'Etats (conflit Est-Ouest ou Nord-Sud).

La stratégie indirecte, qu'on peut illustrer par la formule "tous contre tous", représente tous les cas de conflit où un nombre indéfini d'adversaires se regroupent en jeux de coalitions non réductibles à deux alliances. Le conflit prend alors un caractère multipolaire où les protagonistes peuvent s'affronter en nombre indéterminé dans des jeux de coalitions fluctuants qui se déclinent à plusieurs niveaux. Par exemple, dans la concurrence économique entre l'Amérique, l'Europe et l'Asie, des intérêts régionaux communs à chacune de ces aires économiques peuvent coexister avec des rivalités internes entre les pays ou même entre les entreprises de chacun de ces pays. Un pays peut former une coalition avec des alliés lointains contre un voisin proche, de même qu'une entreprise peut former une coalition avec des concurrents étrangers contre une entreprise concurrente de même nationalité.

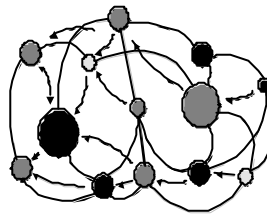
La stratégie d'anticipation, qu'on peut illustrer par la formule "un contre tous", représente tous les cas de figure où un seul acteur fait face à un ensemble indéterminé d'adversaires sur lesquels il doit prendre l'avantage. Le conflit prend alors un caractère autocentré comme, par exemple, dans le cas des Etats-Unis qui tentent aujourd'hui de verrouiller leur suprématie économique, technologique et culturelle par rapport au reste du monde.

Le système stratégique. Ces trois modèles de stratégie : directe illustrée par la formule "un contre un", indirecte illustrée par la formule "tous contre tous" et stratégie d'anticipation, illustrée par la formule "un contre tous", recouvrent donc ensemble toutes les combinaisons quantitatives possibles de forces antagonistes et forment un système global. Les principes de ce système décrivent le mécanisme, c'est-à-dire la forme d'action idéale qui permet d'atteindre l'efficacité optimum dans chacun des modèles du Direct, de l'Indirect et de l'Anticipation. Précisons encore que, d'une part, chacun de ces concepts a des limites et, d'autre part, que sur l'espace mouvant du champ de bataille ou du théâtre de la guerre, la tactique et la stratégie ne consistent pas à utiliser le Direct ou l'Indirect, mais à savoir quand passer de l'un à l'autre, quand faire face à un système complexe de forces et quand se concentrer sur un adversaire majeur à abattre. Quant à l'Anticipation, nous verrons que ce n'est pas une stratégie qu'on peut choisir, elle peut se préparer avant le conflit, se constater après, mais pas se décréter à l'avance. L'anticipation est souvent le résultat d'une combinaison appropriée de stratégies directes et indirectes.

VIII - LE DIRECT : AGIR SUR LA SITUATION ET LE RAPPORT DE FORCE.

Dans le conflit bipolaire ou dans le duel à un contre un, la règle du Direct est l'escalade : c'est-à-dire un mécanisme action-réaction provoquant une surenchère d'attaques et de contre-attaques qui se succèdent dans une "montée aux extrêmes de la violence" (Clausewitz). Cette escalade a pour but la victoire décisive, consistant à détruire les forces de l'adversaire et à l'abattre. L'efficacité idéale de la stratégie directe consiste à se battre jusqu'au bout pour vaincre. Compte tenu de la montée aux extrêmes de la violence, il faut donc être prêt à accepter l'éventualité de la mort en cas d'échec. Le principe du Direct est donc d'être prêt « à vaincre ou à mourir ». Dans cette forme de guerre totale, la limite est la destruction mutuelle des protagonistes.

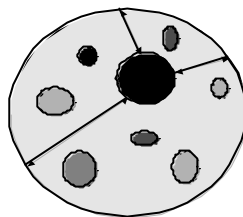
C'est une vision unidimensionnelle et efficace du conflit, centrée sur la situation qu'il faut affronter, la difficulté qu'il faut résoudre ou la bataille qu'il faut gagner, en se concentrant sur le rapport des forces en présence. Cette conception de la guerre est particulièrement présente en Occident et, plus particulièrement, chez les Anglo-Saxons. Son expression la plus radicale a été exprimée dans « De la Guerre » par Carl Von Clausewitz et son concept de « Guerre Absolue » mais elle est également formulée dans les mythes des Germains ainsi que dans les doctrines libérale, hégélienne, marxiste et darwiniste.

IX - L'INDIRECT : AGIR SUR LE SYSTEME ET LES RELATIONS ENTRE ACTEURS.

Dans le conflit multipolaire, de tous contre tous, la règle de l'Indirect est la dissuasion, qui consiste à annihiler l'attaque directe par une menace indirecte : coalition avec d'autres forces, pressions économiques ou politiques, guerre secrète, désinformation, etc. Le but étant d'acquiescer l'avantage sans avoir à livrer bataille. Là où la stratégie directe consiste à concentrer les forces sur le champ de bataille, la stratégie indirecte consiste à ouvrir le conflit sur le plus grand nombre de dimensions possibles. L'efficacité idéale de la stratégie indirecte consiste à parer les menaces avant qu'elles ne se concrétisent (Sun Tzu). Le principe est de « vaincre sans combattre » en utilisant toutes les ressources de la ruse, de l'espionnage et de la guerre psychologique. Mais, plus un système est sophistiqué, plus il est fragile, et dans le système complexe de l'affrontement des stratégies indirectes, la limite est la fragilisation mutuelle des protagonistes, l'implosion ou, formulée en terme historique, la décadence.

Au contraire du Direct, l'Indirect propose une vision multidimensionnelle et systémique du conflit. Multidimensionnelle en ce qu'on multipliera les niveaux d'antagonisme sur le plan politique, diplomatique, économique, commercial dans un jeu complexe de coalitions. Systémique parce que cette démarche globale cherche à modifier à la fois le système de conflit, les règles de l'affrontement et les relations entre les différents acteurs coalisés. Cette conception de la guerre est très présente en Asie et, plus particulièrement encore, en Chine. Son expression la plus radicale est formulée dans « L'Art de la Guerre » de Sun Tzu mais elle est également présente dans le jeu de Go, dans les écrits militaires de Mao Tse Toung, où encore, pendant les deux dernières décennies, dans la stratégie d'ouverture économique de la Chine ou dans les stratégies d'internationalisation des grands conglomerats asiatiques.

X - L'ANTICIPATION : AGIR SUR SES PROPRES FORCES ET SUR LE CONTEXTE.



Dans le conflit autocentré, d'un contre tous, la règle de l'Anticipation est le redéploiement : c'est-à-dire la capacité de se préparer à agir plus vite, plus loin et plus efficacement que tous ses adversaires réunis, grâce à la maîtrise d'un point d'appui et d'un levier. Chez un individu, le redéploiement permettant de renforcer un point d'appui consiste à acquérir de nouvelles connaissances, de nouvelles compétences ou de nouvelles relations. Le levier sera le moyen d'action que cet individu pourra acquérir grâce à ce point d'appui. Par exemple, dans l'entreprise, on pourra obtenir la direction d'un service, c'est-à-dire un levier hiérarchique, grâce à l'acquisition ou au renforcement de ses compétences, c'est-à-dire de son point d'appui. Pour une entreprise, une institution ou une nation, le redéploiement consiste à renforcer la cohésion intellectuelle ou morale du groupe grâce à une nouvelle vision du monde ou de nouvelles compétences, c'est le point d'appui permettant d'optimiser une politique grâce à un ou plusieurs leviers comme des innovations économiques, technologiques ou militaires. Grâce à ce redéploiement, l'individu ou le groupe pourra anticiper dans un domaine donné grâce à sa maîtrise d'un contexte plus large que celui dans lequel se situent ses adversaires.

L'Anticipation est le maître mot de la stratégie, il signifie prévoir, faire avant, dire avant, penser avant, imaginer avant, c'est pourquoi l'anticipation ne se décrète pas, elle se constate. L'Anticipation est une capacité d'appréhension globale d'un phénomène permettant de se représenter son déroulement avant qu'il ait eu lieu. Dans une conversation, par exemple, l'anticipation est la faculté de précéder la pensée de l'interlocuteur, de deviner ses phrases avant qu'il ne les prononce, de répondre à ses questions avant qu'il ne les pose. Dans un conflit, l'anticipation consiste, d'une part, en la faculté de prévoir les mouvements de l'adversaire et de les parer avant même qu'il ne les exécute. L'efficacité idéale d'une stratégie d'Anticipation consiste à « vaincre avant de combattre », c'est-à-dire à préparer les conditions de la victoire avant le combat. Quand un problème surgit, c'est grâce aux compétences acquises précédemment qu'on peut éventuellement le résoudre. C'est pourquoi l'anticipation

ne se décrète pas : si les compétences ont bien été acquises précédemment, on peut régler le problème et l'anticipation se constate. Si les compétences n'ont pas été acquises précédemment, aucune anticipation n'est possible. La limite de l'Anticipation est le moment où la cohésion sociale (motivation) ou morale (détermination) du redéploiement se transforme en rigidité, c'est-à-dire en répétition mécanique d'une même méthode quand les conditions du combat ont changé. L'Anticipation se transforme alors en régression.

Nous donnerons deux exemples de formalisation des stratégies d'anticipation, l'un japonais, l'autre gréco-latin. L'exemple nippon est fondé sur le «Gorin No Sho » ou les «Ecrits sur les Cinq Roues»²⁸, ouvrage où Myamoto Musashi expose les principes de l'Anticipation dans les Arts Martiaux et montre comment le guerrier doit opérer un redéploiement évolutif de ses facultés en essayant d'acquérir les propriétés de cinq éléments (la terre, l'eau, le feu, le vent, le vide) entre lesquels il doit évoluer selon une spirale infinie. Notre deuxième exemple est issu de la tradition gréco-latine de maîtrise de la pensée et du discours à travers la combinaison des concepts de logique (Direct), de dialectique (Indirect) et de rhétorique (Anticipation) qui sont repris et synthétisés dans le modèle d'éducation « des humanités » permettant de former les élites au pouvoir de convaincre.

XI - LES PRINCIPES DE L'ACTION

Le mot « principe » vient du latin *principium* qui désigne le commencement, ce qui est premier, ce qui commande. Ainsi, les principes d'une stratégie expriment une idée qui s'illustre de manière radicale lorsqu'elle est poussée à l'extrême. Avec la stratégie directe, il s'agit de « vaincre ou de mourir », c'est le principe de la guerre totale qui suppose une détermination absolue. Avec la stratégie indirecte, il s'agit de « vaincre sans combattre », un principe mobile et gradué, à mi-chemin entre la guerre limitée (jeux de coalitions permettant de contrer une menace par la dissuasion) et de la guerre secrète (espionnage permettant de s'assurer des intentions de l'ennemi pour les contrer avant qu'il les mette en œuvre). Avec la stratégie d'anticipation, il s'agit de « vaincre avant de combattre », c'est le principe de la guerre éclair qui suppose une préparation, un redéploiement engagé avant le conflit. Bien qu'on retrouve des formes de stratégie directe, indirecte et d'anticipation dans toutes les cultures, chacune d'elles a tendance à privilégier un principe qui correspond mieux que d'autres à ses valeurs originelles.

Ainsi les sociétés occidentales culturellement ancrées sur le monothéisme, c'est-à-dire sur le principe d'une vérité unique, ont tendance à privilégier une vision logique du conflit et de la stratégie directe. La stratégie directe tend d'autant plus facilement vers la guerre totale que dans sa version originelle, la Guerre Sainte, le conflit est mené au nom de Dieu et avec Lui, ce qui implique une détermination d'autant plus absolue que la mort n'est plus un risque mais la garantie du salut éternel.

En revanche, les sociétés asiatiques, ancrées sur des religions cosmiques et sur un principe de sagesse qui consiste à intégrer les aspects contradictoires de la réalité, ont tendance à privilégier une conception dialectique du conflit et de la stratégie indirecte. La stratégie indirecte favorise d'autant plus une conception limitée de la guerre que, dans ces religions cosmiques, aucune valeur n'est absolue et que l'ego est considéré comme une source d'illusion, d'où un relativisme pondéré et une vision plus graduée de la stratégie.

Bien que la guerre recouvre les mêmes aspects de violence dans chaque civilisation, les individus et les groupes culturellement conditionnés auront tendance à choisir la manière d'agir correspondant le mieux à leurs valeurs originelles.

XII - LES REGLES DE LA TACTIQUE

La règle est une formule prescriptive, qui permet d'atteindre un but dans une situation donnée. Les règles de la tactique servent donc à maîtriser les conditions du combat pour parvenir à la victoire sur le champ de bataille.

Les règles tactiques du Direct sont : l'attaque du dispositif ennemi par la concentration et la combinaison des forces ; l'escalade et la montée aux extrêmes de la violence ; les attaques massives visant la destruction des forces de l'adversaire. Les règles tactiques de l'Indirect sont : la dissémination des forces et l'infiltration du dispositif ennemi ; la dissuasion par le harcèlement et l'encercllement ; la recherche de l'avantage et de la victoire par épuisement de l'adversaire. Les règles tactiques de l'Anticipation sont : le redéploiement des forces (cohésion et détermination du groupe) ; le renforcement du point d'appui (compétences) et du levier (innovations) ; le contrôle d'une sphère d'influence où le point d'appui et le levier permettent de déclencher l'action décisive pour emporter la victoire par surprise.

XIII - LES LOIS DE LA STRATEGIE

La loi est une proposition générale permettant de comprendre les rapports entre les faits pour les ordonner et les articuler rationnellement. La loi permet de classer les situations de conflit et les règles qui s'y rattachent pour les finaliser dans un processus global. Les lois de la stratégie permettent donc d'articuler les règles de la tactique et le résultat des différentes batailles pour aller de l'objectif initial à la victoire finale.

Les lois de la stratégie directe reposent sur le concept d'alliance, fondé sur l'intérêt commun, et sur le cumul des forces. La guerre totale et le commandement militaire unifié permettent d'optimiser le déplacement et l'impact des forces sur les axes d'opérations pour l'emporter par l'escalade et la destruction des forces adverses. Les lois de la stratégie indirecte reposent sur le concept ponctuel de coalition, fondé sur le danger commun, et sur la mobilité des forces. La guerre de mouvement, structurée en anneaux d'encercllement et de contre-encercllement, permet alors d'annihiler les manœuvres adverses grâce à l'espionnage et au renseignement. Les lois de la stratégie d'anticipation reposent sur le concept de verrouillage permettant de mailler ses propres forces par le redéploiement. La guerre éclair fondée sur l'amplitude des capacités d'action dans une sphère d'influence (sur les hommes) ou de compétences (sur les choses) permet de maintenir sa suprématie et d'obtenir la victoire par l'action unique et la surprise.

XIV - LIMITES DES CONCEPTS

Chaque concept a des limites. Les limites du Direct, de l'Indirect et de l'Anticipation découlent de leur efficience même. Dans le Direct, l'escalade provoque l'épuisement et la

destruction mutuelle. Dans l'Indirect, la dissuasion provoque l'inertie et la fragilisation mutuelle, c'est-à-dire la décadence. Dans l'Anticipation, le redéploiement provoque la rigidité et la fuite en avant. Chaque concept engendre dans une même logique son efficacité et ses limites : comme un mécanisme sous-utilisé, qui se détend et se grippe ou bien un mécanisme sur-utilisé, qui chauffe à blanc et se détraque. On retrouve donc cette efficacité et ces limites à tous les niveaux du système : principes de l'action, règles de la tactique et lois de la stratégie. La force découle de la faiblesse quand cette dernière est comprise et corrigée. La faiblesse découle de la force si les principes initiaux ne sont pas adaptés au fur et à mesure de l'évolution des circonstances. Aucun des principes, ni des règles ou des lois, n'a de valeur absolue, leur intérêt est qu'ils offrent, ensemble, un langage, une combinatoire permettant d'analyser, d'interpréter, de concevoir, de mettre en œuvre.

Ces matrices stratégiques sont des modèles théoriques, aucune d'elles n'existe à l'état pur dans la réalité où elles se superposent, se succèdent et se complètent. Une bonne stratégie évolue, change de forme avec l'évolution du conflit, elle n'est donc ni directe, ni indirecte, ni d'anticipation, elle exprime le jeu même du changement, des combinaisons appropriées. Tantôt il faut s'adapter à un univers multidimensionnel complexe où tous les paramètres évoluent sans cesse, tantôt il faut se concentrer sur une difficulté majeure pour la trancher. Le Direct succède à l'Indirect et inversement, quant à l'Anticipation, elle peut jaillir au gré des combinaisons appropriées. Dans cette combinatoire, la stratégie consiste à faire varier les formes de l'action et à utiliser le bon moyen au bon moment selon les circonstances. Enfin, la stratégie n'évacue jamais l'homme, l'irrationnel, l'émotionnel, l'aléatoire, le hasard, c'est pourquoi plus qu'une technique, une méthode ou une science, elle est un art.

XV - UN ART D'EXECUTION

Ainsi, l'Intelligence Stratégique consiste en cette faculté d'analyser un conflit et de construire un plan d'action en maîtrisant à la fois les aspects psychologiques, systémiques et culturels d'un conflit. Mais une dernière dimension est fondamentale : la stratégie est avant tout un art d'exécution. Dans cet art de l'exécution, un plan moyen, bien exécuté, apporte une petite victoire alors qu'un plan génial, mal exécuté, provoque une grande défaite.

Cet art de l'exécution ouvre une troisième dimension, celle de la maîtrise : pour l'individu, celle du corps, de la posture, de la respiration, de la concentration, des techniques de combat et de leurs enchaînements ; pour le groupe, celle de l'organisation, de la cohésion, de la détermination collective, de la communication, du commandement. En bref de tous les facteurs aléatoires qui gardent une dimension humaine à l'affrontement. Ce domaine de l'exécution relève avant tout de la pratique, de l'entraînement et de l'expérience. L'étude théorique ne peut certes prétendre transmettre une expérience de l'exécution au lecteur. Cependant, l'étude de l'histoire, des leçons qu'elle nous donne, peut permettre d'éviter les erreurs du passé.

- ¹ Tableau réactualisé de l'ouvrage « L'Intelligence Stratégique », de Bernard NADOULEK, publié en 1988 par l'association ADITECH du Ministère de la Recherche.
- ² Sur la diversité des aspects de la guerre et de la stratégie, voir : Gaston BOUTHOU, « Traité de polémologie », sociologie des guerres, Editions Payot, Paris 1951. Sur la diversité des conceptions de la guerre selon les cultures, voir : Gérard CHALIAND, « Anthologie mondiale de la stratégie », Editions Robert Laffont, Paris 1990.
- ³ Edward N. LUTWAK : « Le paradoxe de la stratégie », Editions Odile Jacob, 1989.
- ⁴ Myamoto MUSASHI : « Ecrits sur les Cinq Roues », traduction et introduction de MM. SHIBATA, Editions Maisonneuve et Larose, 1977.
- ⁵ « La Bible », La Bible de Jérusalem, Editions du Cerf, 1998. La Bible contient de nombreux passages sur la Guerre Sainte qui relatent la conquête de la Terre Promise, depuis la mise en place d'une organisation dans le désert, au chapitre « Les Nombres », jusqu'à l'achèvement de la conquête par le roi David dans « Les livres de Samuel ». Voir un passage du Deutéronome particulièrement significatif, chapitre 20, p. 265 : « La guerre et les combattants ».
- ⁶ SUN TZU : « Les treize articles ». Version du Père AMIOT, de la Compagnie de Jésus (1772). Librairie l'Impensé Radical, 1971. Pour une version plus contemporaine, voir « L'Art de la Guerre », traduction de S.B. GRIFFITH, retraduite de l'anglais par F.WANG, Editions Flammarion, 1972.
- ⁷ Marcel GRANET : « La civilisation chinoise », Editions Albin Michel, 1968.
- ⁸ Robert MANTRAN : « L'expansion musulmane », PUF, 1986. Jean-Paul CHARNAY : « Principes de stratégie arabe », Editions L'Herne, 1984. « Le livre des ruses », traduction René R. KHAWAM, Editions Phébus, 1976.
- ⁹ Nicolas MACHIAVEL : « L'Art de la Guerre », Bibliothèque Berger-Levrault, 1980.
- ¹⁰ Carl Von CLAUSEWITZ, « De la Guerre », Editions de Minuit, Paris 1955.
- ¹¹ Voir Gérard CHALIAND, « Anthologie mondiale de la stratégie », opus cité, pp. 407 à 452.
- ¹² Maître Taisen DESHIMARU : « Zen et Arts Martiaux », Editions Seghers, 1977. E. HERRIGEL : « Le zen dans l'art chevaleresque du tir à l'arc », Editions Dervy-Livres, 1970.
- ¹³ Jean COMBY, « Pour lire l'histoire de l'Eglise », Editions du Cerf, 1984, p. 79 et 80.
- ¹⁴ Sur l'histoire du jeu d'Echecs, voir : Nicolas GIFFARD, « La fabuleuse histoire des champions d'Echecs », Editions ODIL, Paris 1978, 1ere partie, l'historique du jeu. Sur la structure du jeu, voir : Max EUWE, « Les Echecs », Editions Payot, Paris 1977, deux tomes, « Positions et combinaisons », « Jugement et plan ». Pour prendre un peu de recul : Jacques DEXTREIT et Norbert ENGEL, « Jeu d'Echecs et sciences humaines », Editions Payot, Paris 1984.
- ¹⁵ Roger GIRAULT, « Traité du jeu de Go », Editions Flammarion, Paris 1985. Pour une interprétation de la révolution communiste chinoise en terme de stratégie de Go, voir : Scott A. BOORMAN : « Go et Mao », Editions du Seuil, 1972.
- ¹⁶ Voir Gérard CHALIAND, « Anthologie mondiale de la stratégie », opus cité, extraits de Tacite sur les Germains et la Guerre, pp. 139 à 151.
- ¹⁷ Flavius JOSEPH : « La guerre des Juifs », Editions de Minuit, 1977.
- ¹⁸ Carl Von CLAUSEWITZ, « De la Guerre », opus cité.
- ¹⁹ Jean MABIRE : « Les Dieux Maudits », Editions Copernic, 1978.
- ²⁰ Adam SMITH : « Essai sur la richesse des nations », Editions Flammarion, 1991.
- ²¹ G.W.F. HEGEL : « La phénoménologie de l'esprit », deux tomes, traduction Jean HYPPOLITE, Editions Aubier Montaigne. Voir la dialectique du maître et de l'esclave dans le chapitre « Domination et servitude ».
- ²² Karl MARX et Friedrich ENGELS : « Manifeste du Parti Communiste », Editions Sociales, 1967.
- ²³ Charles DARWIN : « L'origine des Espèces », Librairie François Maspéro, 1980.
- ²⁴ Gérard CHALIAND et Jean-Pierre RAGEAU : « Atlas Stratégique », Editions Fayard, 1983.
- ²⁵ Carl Von CLAUSEWITZ, « De la Guerre », opus cité, p. 67.
- ²⁶ Carl Von CLAUSEWITZ, « De la Guerre », opus cité, p. 70 et suivantes.
- ²⁷ Carl Von CLAUSEWITZ, « De la Guerre », opus cité, p. 54.
- ²⁸ Myamoto MUSASHI : « Ecrits sur les Cinq Roues », opus cité.