

Arts de la guerre et interprétation de la vie civile : résumés des interventions du 16 septembre 2005

1. Sociologie et Management éclairées par les arts de la guerre ?

Importance du paradigme de Clausewitz.

Pierre Tripier

Tripier.Pierre@wanadoo.fr

Résumé : La sociologie est-elle intelligence du social ? Si elle l'était elle devrait permettre de mieux poser et résoudre des problèmes à première vue insolubles. Cette intervention voudrait montrer que certaines des difficultés que rencontrent les sociologues à être considérés comme les médecins de la société tiennent à la genèse de cette discipline, à ses fondements qui prenaient l'organisme comme modèle d'interprétation. Il en est de même pour le management qui pêche par la même vision de l'entreprise comme « corps social » et qui réserve la stratégie pour ses relations à l'extérieur.

Notre hypothèse est que si l'on utilise le paradigme de Clausewitz, cela conduit (1) à voir la sociologie comme une véritable intelligence des phénomènes collectifs et (2) à comprendre que le cœur du management n'est pas seulement le fait de gérer l'organisation mais aussi d'y faire de la politique, donc d'affronter l'adversité. Or, qu'est-ce que l'art de la Guerre sinon ce double mouvement de réduction et d'affrontement des dangers ?

2. L'action militaire et la question du sens

«La discipline faisant la force principale des armées,... », énonçait, jusqu'en 1966, le Règlement de Discipline Générale. Les promoteurs d'une nouvelle rédaction excluant cette mention, ont été, à l'époque, bien inspirés. Non pas que l'on puisse se passer de discipline, dans l'armée moins qu'ailleurs. Mais « la force principale » ? Non. Aussi loin que l'on remonte dans le temps, observateurs et praticiens de la guerre et de la chose militaire, de Thucydide à Clausewitz, de César à Napoléon, d'Ardant du Picq à Liddle Hart, s'accordent pour placer au-dessus de tout, les « forces morales » ; insuffisantes à elles seules, certes, mais nécessaires et déterminantes.

Forces morales individuelles et forces morales collectives, les unes et les autres indissolublement liées. En effet, l'expérience le montre, ces forces se nourrissent pour l'essentiel de confiance, donc de sentiments relationnels : confiance dans le chef, qui trace la voie ; confiance dans les camarades, qui vous épaulent ; confiance dans le groupe en lequel se fédèrent tous ceux-là ; et du même coup confiance en soi, dans la mesure où l'on est précisément de ce groupe, qui vous hausse au-delà de vous-même, dans les plus extrêmes périls qui sont le lot de l'action militaire. Le vocabulaire militaire a deux expressions pour traduire cela : la première se réfère à l'être collectif ; c'est « l'esprit de corps ». La seconde, à ses membres ; c'est la « fraternité d'armes ». Voilà les ressorts premiers des « forces morales ». Bien sûr, l'un et l'autre de ces ressorts seraient vains si les confiances qu'ils expriment n'étaient pas étayées par un « pouvoir » (en l'occurrence, pour le soldat, la puissance de ses armes et la qualité de ses matériels) et par un « savoir » (la capacité, individuelle et

collective, à les mettre en œuvre avec efficacité). Mais, sans eux, il n'y aurait pas de « vouloir », pas de dynamique.

Or, avec la dynamique de l'action collective, ne sommes-nous pas au cœur de la « question du sens » ? Pourquoi / pour quoi fait-on cela ? Pourquoi / pour quoi donnons-nous notre temps, notre peine et peut-être plus encore ? (Double acception du mot « sens » : orientation et signification...)
La réponse militaire est constante : c'est d'abord celle de l'esprit de corps et de la fraternité d'armes, avec leur cortège de mythes et de symboles. Avec leur capacité, aussi, à être autosuffisants, tant ce sont là des phénomènes puissants.

C'est pourquoi, dans ce cadre-là, s'impose de surcroît une inspiration plus haute, en référence à nos valeurs de civilisation, sauf à courir des risques d'égarement. Car, comment le soldat, lui qui est détenteur de la force des armes pour faire face aux violences du monde par délégation de ses concitoyens, pourrait-il exercer cette force au mépris des valeurs mêmes qu'il est censé défendre ? Donc, pas de sens à l'action militaire sans que l'esprit de corps et la fraternité d'armes, indispensables ressorts des forces morales, s'inscrivent dans une exigence éthique rigoureuse.

Dans la mesure où l'action militaire place l'homme dans des situations d'exception où la vie même est en jeu au cœur de la plus extrême violence, la problématique du sens qui l'anime et l'inspire est marquée par un relief particulier qui pourrait la faire considérer comme spécifique. Il n'en est rien : c'est celle, à des degrés divers, de toute situation qui requiert que soient mobilisées et fédérées des énergies multiples pour la réalisation d'une œuvre commune.

Jean-René Bachelet.

3. Militantisme et militarisme dans le contexte actuel de l'art de la guerre

La guerre est souvent présentée comme un instrument national de l'action politique. Or assimiler guerre et conflit entre nations dissimule le fait que la confrontation militaire entre Etats est un phénomène plutôt récent, caractéristique surtout de l'Europe. Ainsi que l'avait énoncé Clausewitz, la guerre serait d'abord un phénomène de violence, inhérent à nous tous en tant qu'hommes, et elle aurait pour fonction de contraindre nos adversaires, quels qu'ils soient, à se soumettre à notre volonté propre. La guerre ne renvoie donc pas à la seule lutte à laquelle se livrent, en certaines circonstances, les troupes régulières d'Etats, de nature et aux fonctions semblables; elle peut être à finalité interne (guerre civile) et/ou religieuse (encore qu'il convienne de distinguer la guerre sainte de la guerre de religion). Ce qui signifie que l'engagement, sous quelque forme qu'il prenne, ne concerne pas seulement les militaires mais aussi les civils voire les religieux.

Autrement dit, si la guerre mérite d'être entendue dans un sens large, les missions des armées ne sauraient être ramenées aux seuls affrontements interétatiques. L'armée est d'abord une force publique qui, en cas d'incapacité du civil, de bouleversement du religieux

ou d'impuissance du politique, peut se voir chargée -ou se charger elle-même- de maintenir l'ordre, sinon de le rétablir, en recourant à une violence qualifiée de légitime, face à des menaces intérieures comme extérieures, qui sont les unes et les autres tout aussi guerrières.

François Gresle

4. L'adhésion stratégique et les rapports entre le « haut » et le « bas » de l'entreprise

Une grande entreprise n'est pas un « corps social » uniforme ni une « machine bureaucratique » ni un « appareil » aux mains de la direction générale. C'est au contraire un ensemble hétérogène, seulement partiellement unifié, traversé par des tendances souvent contradictoires, des clivages hiérarchiques, et des dissensions politiques.

On abordera ici un aspect souvent négligé par les conceptions courantes de la « stratégie d'entreprise » qui n'incluent dans cette dernière que le positionnement « externe » de l'entreprise (sur un marché, face aux concurrents, à l'Etat), à savoir les stratégies « internes » destinées à négocier et construire l'adhésion du personnel aux grands objectifs fixés par les directions générales.

En prenant l'exemple d'une grande entreprise, on tentera de montrer à travers son évolution historique sur une dizaine d'années, quelles ont été les décisions et donc les choix les plus décisifs qui ont affecté, dans un sens « positif » ou « négatif », cette adhésion stratégique, qui se négocie différemment selon le type de « tendance » présente chez le personnel de tel ou tel établissement. A partir d'une distinction (provisoire, sujette à débat) entre une tendance « historique » qui se base sur l'idée qu'on puisse, à quelques modifications près, continuer « comme avant », et une autre, qu'on pourrait appeler « modernisatrice », on verra comment l'une et l'autre ont été affectées différemment par ces décisions « au sommet ».

L'analyse de cette évolution pourra être l'occasion de s'interroger sur la pertinence d'un certain nombre de théories de la stratégie militaire et politique, car les rapports entre la Direction Générale, les « baronnies locales » et le personnel de terrain présentent maintes analogies avec ceux entre le Prince, les Grands et le Peuple. Contrairement à la guerre, dans l'entreprise on ne meurt guère sur le « front de la production ». Pourtant, là aussi, la peur peut devenir un facteur déterminant, et la perte d'identité professionnelle peut être ressentie comme une très profonde blessure.

Christian Guibert

5. Encadrer c'est ferrailer : les orientations au travail

L'encadrement est la politique d'entreprise continuée par des moyens humains « de proximité ». Là où la pression des salaires, la réglementation, les procédures et autres prescriptions, les machines, les techniques et la conscience professionnelle ne suffisent pas pour faire travailler les gens d'une certaine manière, des personnages en chair et en os, ayant des yeux pour voir, des oreilles pour écouter et surtout une bouche pour parler, incarnent de manière vivante, adaptée et personnalisée, les directives de la direction générale auprès des autres salariés.

L'encadrement occupe des statuts hiérarchiques variables qui l'investissent de pouvoirs plus ou moins étendus, qui lui permettent ou non d'être à la fois « Lion et Renard » (Machiavel). Il a pour tâche de traduire, d'interpréter et de représenter « dans sa personne » les directives et objectifs des directions d'entreprise auprès des équipes à faire travailler. Ces directives et objectifs indiquent à la fois un but, une direction à suivre, un chemin pour y parvenir, et donnent une signification à l'état actuel, passé et à venir de l'entreprise, l'une des formes qu'y prennent ce que nous appelons les « orientations du travail ».

Mais les équipes encadrées représentent elles aussi des orientations, des manières typiques de parler, de penser et de faire investies dans les tactiques de travail, dans l'attitude plus ou moins obéissante, coopérative ou résistante face aux directives, et dans les comportements de solidarité ou de rivalité à l'égard des collègues. Faites aussi bien de morale personnelle que citoyenne, de conscience professionnelle que d'éthique « privée », ces orientations sont hétérogènes et dépassent en partie les clivages hiérarchiques. Une même catégorie du personnel peut ainsi être partagée entre plusieurs orientations, et celles-ci être partagées à la fois « en haut » et « en bas » de l'entreprise. Les qualifications de métier, les types de contrat et la position plus ou moins valorisée ou au contraire dévalorisée renforcent à leur tour ces orientations ou les affaiblissent.

L'encadrement est ainsi confronté à l'une des questions-clé de la politique (Carl Schmitt) : « qui est mon ami, qui est mon adversaire ? », qui est pour, qui est contre, et quel est entre ces deux attitudes le rapport de forces ? Le conflit d'orientations, voilà le cœur de l'activité d'encadrement. L'une de ses préoccupations quotidiennes est cette saisie « au fil de l'eau » de rapports de force évolutifs, où il mobilise un savoir tant empirique que théorique d'analyse des situations sociales. Une autre mission consiste à adapter les orientations de la direction générale à celles présentes dans les équipes encadrées. Pour mener à bien cette tâche, l'encadrement « fait feu de tout bois », car n'importe quel événement, d'ordre professionnel ou personnel, peut devenir un « problème à résoudre » dans une équipe, et n'importe quel support, d'ordre professionnel ou privé, peut être exploité comme moyen. Enfin, l'encadrant est lui aussi porteur d'orientations, qui forment la glace dans laquelle il peut, ou ne peut plus, se regarder le soir revenu du travail.

Dans cette activité, qui n'est jamais de tout repos, les méthodes et les techniques de management servent de boussole, de repère, de moyen de ré-assurance, mais c'est la capacité de l'encadrant à nouer des alliances, à contrer des oppositions, à déjouer des pièges, donc sa capacité de « stratégie sociale », qui constitue la base de ses succès et de ses échecs.

Frederik Mispelblom Beyer