



UN NOUVEL ART DE LA GUERRE : DU NOUVEAU EN STRATEGIE



« Une armée n'a pas de dispositif rigide, pas plus que l'eau n'a de forme fixe. Celui-là qui remporte la victoire en sachant profiter des manœuvres adverses possède un art réellement divin. » Sun Tzu, *L'Art de la guerre*.

La réflexion stratégique d'entreprise se fonde et utilise depuis des années les concepts développés par les stratèges militaires. De la conquête des terrains à celle des marchés, il ne semble n'y avoir qu'un pas. *L'Art de la guerre* (Sun Tsu, *L'Art de la guerre*, nouveau monde Editions, 2010, traduction de Jean Levi) est devenu un classique mondial et un livre de chevet de bien des dirigeants. Les changements du monde contemporain, la mise en réseau, l'ouverture du monde nécessitent d'aller au-delà des concepts classiques et de réinventer de nouveaux outils.

De ce point de vue, un ouvrage (encore une fois !) chinois publié en 1999 (Liang Qiao, Xiangsui Wang, *La Guerre hors limites*, Editions Payot & Rivages, traduction d'Hervé Denès) mérite qu'on s'y attarde. Ecrit par deux colonels, ce livre qui a curieusement fait peu de bruit dans les milieux entrepreneuriaux, est tout à la fois un ouvrage majeur sur la guerre de demain, un programme des ambitions chinoises, et une réflexion qui sait aussi être drôle et poétique sur le monde moderne.

Les auteurs postulent que **la guerre du Golfe a marqué un tournant**, et peut être vue comme un conflit qui a transformé le monde et la guerre, même si elle n'a pas été perçue comme tel à l'époque. Les conflits ne seront plus jamais ce qu'ils étaient.

Si la nécessité de la guerre refait surface, elle ne pourra plus être menée de la même façon. Propos prémonitoires qui rejoignent ceux de David Galula (*Contre-insurrection : Théorie et pratique*, Economica, 2008) qui avait redéfini la guerre insurrectionnelle. Liang Qiao, Xiangsui Wang observent que la diminution relative de la violence militaire s'est accompagnée d'un accroissement de la violence politique, économique et technique. Les nouveaux principes de la guerre ne consistent plus à « faire usage de la force armée pour obliger un ennemi à se plier à sa volonté » mais plutôt à « utiliser tous les moyens, dont la force armée ou la force non armée, militaire ou non militaire et des moyens létaux ou non létaux pour obliger l'ennemi à se soumettre à ses propres intérêts ».

Il nous semblé intéressant de vous offrir une synthèse des réflexions et idées-clés contenues dans cet ouvrage sur le nouvel art de la guerre.

Editorial

Gung Hay Fat Choy ! La chine fête son nouvel an, le début de l'année du lapin et celui du printemps. On a beaucoup parlé de l'incertitude du monde ces dernières années, notamment depuis le début de la crise financière durant l'été 2008. Malgré tous les progrès scientifiques que nous observons, la prévision des événements futurs reste une pratique extrêmement incertaine. Ainsi, l'année écoulée a été marquée par des catastrophes et séismes de natures diverses, dont la plupart ont totalement surpris par leur soudaineté et leur ampleur.

Précisons qu'un séisme est à la fois une « secousse ou une série de secousses brusques touchant une zone plus ou moins large de la surface du globe où elles peuvent provoquer des modifications de relief. » et c'est, par extension, un « phénomène de cette nature ressenti par la population, soulevant l'émotion et pouvant prendre des allures de catastrophe. »

Séismes « naturels » d'abord : on se souvient qu'en avril, l'éruption de l'Eyjafjöll, en Islande a entraîné la fermeture de tous les aéroports du nord de l'Europe et ainsi bloqué des milliers de voyageurs. Des températures sans précédent en Russie ont généré de nombreux incendies obligeant les populations à évacuer et provoquant la perte de 10 % des cultures agricoles russes. Citons aussi les inondations « bibliques » qui ont touché une bonne partie de l'Australie en décembre dernier.

Séisme « diplomatique » lorsque WikiLeaks s'est invité sur la scène politique et a ébranlé les gouvernements de l'Ouest en dévoilant plus de 90 000 rapports internes du gouvernement américain sur son implication dans la guerre en Afghanistan. Qui peut dire si cette exposition publique des relations diplomatiques n'engendrera pas des catastrophes plus larges, diplomatiques, militaires ou terroristes ?

Séisme « sociologique et géopolitique » plus récemment avec l'embrasement du pourtour méditerranéen, dont le déclenchement en a surpris plus d'un, pas uniquement en France, et à propos duquel il est plus que risqué d'essayer de prévoir ce qu'il adviendra. Cette épidémie, fatale pour un certain nombre de régimes autoritaires, aurait même fait monter le mercure en Chine.

Face à ces catastrophes, qui engendrent des bouleversements majeurs et qui ont un impact fort sur l'ensemble de l'économie mondiale, nous réalisons à quel point, nous sommes tous liés les uns aux autres. Ce n'est rien de dire qu'on ne sait plus à quel dieu se vouer, ni à quelle explication faire confiance. Le séisme haïtien a engendré les rumeurs les plus folles, certaines évoquant même une origine liée à l'emploi d'armes américaines de destruction massive, créant artificiellement une secousse sismique.

Il va de soi, que dans de telles situations, la stratégie classique, élaborée au moment des 30 glorieuses, semble aujourd'hui toucher ses limites comme méthode pour penser le futur de l'entreprise aujourd'hui.

Dans ce nouveau « désordre » mondial, la guerre, séisme « humain » dans sa nature, n'est plus uniquement l'apanage des militaires et il nous est apparu urgent d'attirer à nouveau votre attention sur la réflexion stratégique chinoise. La Chine est un pays qui ne cesse de nous surprendre, qui semble très bien savoir où il a envie d'aller et qui y va ! Ce numéro consacré à *La Guerre hors limites*, est une invitation à revisiter un ouvrage désormais classique de la stratégie chinoise.

Olivier Poinsot,
Claire Schmauch,
Dominique Schmauch

Les développements techniques sauvés par l'informatique ?

L'informatique serait la révolution la plus importante de toute l'histoire de la technique et sa portée révolutionnaire résiderait dans son « rôle de liant permettant de franchir en douceur les nombreuses barrières séparant les techniques et d'associer celles qui semblent n'avoir aucun lien entre elles » (Liang Qiao, Xiangsui Wang, *La Guerre hors limites*, Editions Payot & Rivages, traduction d'Hervé Denès, p. 37).

De ce point de vue, la guerre du Golfe a mis en scène plus de 500 types de techniques nouvelles et avancées des années 1980. La coordination et la combinaison en temps réel de nombreuses armes sur une grande distance ont fourni une capacité de combat sans précédent, inimaginable avant l'apparition de l'informatique.

A l'époque de la synthèse des techniques et de la mondialisation, la guerre ne peut plus être désignée du nom des armes utilisées : une seule attaque de hacker compte-t-elle pour un acte hostile ? L'emploi d'instruments financiers pour détruire l'économie d'un pays peut-il être considéré comme une bataille ? La définition traditionnelle de la guerre ne permet pas de répondre à ces questions. Toutes ces actions, pourtant non guerrières, pourraient bien être les nouveaux facteurs constitutifs des guerres futures. Ce nouveau type de conflit, qui dépasserait toutes les frontières et toutes les limites, mérite un nouveau nom : la « guerre *hors limites* ». Ce nom indiquera que « tous les moyens seront disponibles, que l'information sera générale et que le champ de bataille sera partout, [...] que toutes les armes et toutes les techniques pourront être imposées à loisir ; que toutes les frontières qui séparent les mondes de la guerre et de la non-guerre seront totalement abolies ».

La révolution des armes précède toujours d'un pas la révolution des affaires militaires. La force militaire la plus moderne n'a aujourd'hui pas la capacité de contrôler la clameur publique, ni d'affronter un opposant qui opère de manière non conventionnelle. Nos auteurs déclarent : « sur les champs de bataille du futur, les forces numérisées risquent de se retrouver comme le grand cuisinier qui excelle à préparer des homards au beurre. Face à des guérilleros qui s'obstinent à manger des épis de maïs, elles n'auront plus que leurs yeux pour pleurer ». Il est donc temps de réinventer l'armement. Dans cette nouvelle vision du conflit, il est donc possible d'affirmer qu'il n'est rien aujourd'hui qui ne puisse devenir une arme.

Paradoxalement, on observe un mouvement vers « l'adoucissement des armes ». Avant l'apparition de la bombe atomique, l'amélioration des armes avait pour but d'augmenter leur puissance létale. Selon Qiao Liang et Wang Xiangsui « les principes philosophiques nous enseignent que lorsque les choses atteignent leur point ultime, elles reviennent en sens inverse ». L'apparition d'armes létales de précision et d'armes non létales marque un tournant dans le développement des armements. Ces armes permettent, entre autre, d'anéantir efficacement la capacité offensive des soldats et du matériel, sans faire de victimes, ou tout du moins, en minimisant le nombre. L'humanité serait-elle en train de surmonter son propre extrémisme ? Ne nous faisons pas trop d'idées, l'essence de la guerre ne changera pas (contraindre par la force) ni son issue, toujours cruelle.

Pendant des milliers d'années, les trois éléments *matériels* indispensables à la guerre ont été les soldats, les armes et le champ de bataille. L'élément transverse, ou *logiciel*, étant le mobile de la guerre. Aujourd'hui, nous disent les auteurs, ces éléments fondamentaux ont tellement changés qu'ils sont devenus insaisissables.

Pourquoi faire la guerre ? Les guerres de nos ancêtres semblaient simples. Elles étaient, selon la formule de Clausewitz, « la continuation de la politique par d'autres moyens ». Donner les raisons pour lesquelles on se bat aujourd'hui n'est pas forcément aussi simple, surtout depuis la fin de la Guerre froide. Prenons pour exemple les motivations très différentes des forces en présence lors de la Guerre du Golfe. La complexité des relations entre les intérêts particuliers interdit d'affirmer la suprématie d'une justification sur une autre (le pétrole, l'installation d'un nouvel ordre mondial, se débarrasser des envahisseurs...). La poursuite des intérêts différents a tellement brouillé les objectifs de la guerre qu'il devient difficile de savoir pourquoi on se bat.

La taille du champ de bataille change. La guerre des tranchées de la première guerre mondiale avec des lignes qui s'étendaient sur des kilomètres a porté le champ de bataille de type ponctuel et linéaire à son apogée. En matière de champ de bataille, la technique a précédé la pensée militaire. Alors qu'aucun penseur militaire n'avait avancé la notion de champ de bataille élargi, la technique avait déjà fait le maximum pour l'élargir à l'infini (satellites, sous-marins, missiles balistiques...). La disparition progressive de la distinction entre technique militaire et

technique civile conduit nécessairement à une superposition de l'espace de combat et de l'espace de non-combat, brouillant toujours plus la ligne de démarcation entre les deux espaces. A la question « où se trouve le champ de bataille ? », la seule réponse possible aujourd'hui serait : « partout ». Le combat numérisé est en train de remplacer le guerrier « de sang et de fer » dont le rôle est resté immuable pendant des milliers d'années. S'il ne l'a pas déjà fait...

Qu'est-ce qui sépare l'action individuelle, dirigée par un citoyen pirate informatique, de l'action hostile menée par un combattant non professionnel ou même de la guerre lancée par les pirates d'un pays dotés d'une organisation structurée ? Plus terribles que les pirates informatiques – et plus menaçantes pour le monde réel -, il existe aussi des organisations non étatiques dont l'évocation du nom suffit à faire trembler l'Occident. Force est de constater que les soldats n'ont plus le monopole de la guerre.



Comparées aux combattants non professionnels et aux organisations non étatiques, les armées professionnelles ressemblent à de « gigantesques dinosaures » dont la force n'est plus proportionnelle à leur taille (ibid. p. 86).

Guerre commerciale, guerre financière, guerre terroriste, guerre écologique, guerre psychologique... Face à un choix presque infini, pourquoi l'homme se limiterait-il à la force armée et au domaine militaire pour conduire ses guerres ? Des méthodes qui ne se caractérisent pas par l'emploi de la force des armes ni par l'emploi de la puissance militaire ont tout autant voire plus de chance d'atteindre les objectifs de la guerre (ibid. p. 97).

La guerre du Golfe : elle n'a pas été un chef-d'œuvre de l'art militaire mais plutôt un salon luxueux des armes high-tech dont les Etats-Unis étaient les représentants. C'est à partir de là, nous disent les auteurs, qu'a commencé la propagation, à l'échelle mondiale, du syndrome de l'extravagance guerrière à l'américaine. Beaucoup ont cru, pendant longtemps, que la guerre moderne devait être faite de cette manière, laissant sur la touche les peuples incapables de financer à cette hauteur leurs forces armées. Or, La théorie militaire américaine est en retard par rapport à l'avance de sa technologie militaire affirment les auteurs.

Un nouvel art de la guerre : « la plus haute expression et l'aboutissement de la révolution des affaires militaires ne sont rien moins qu'une révolution de la pensée militaire et ne se limitent pas aux transformations concrètes de la technologie militaire et du système organisationnel. Au fond, la révolution de la technologie militaire est la révolution des formes et des méthodes de combat » (ibid. p. 171). La sécurité nationale, fondée sur le régionalisme, est devenue obsolète. Ces nouvelles règles imposeront des exigences face auxquelles la majorité des militaires seront désarmés à savoir : gagner la guerre en faisant la guerre en dehors de la guerre et remporter la victoire sur un champ de bataille autre que le champ de bataille classique.

Le préalable à la différenciation est l'existence de limites. Dans un monde où tous les éléments sont interdépendants, les limites n'ont qu'un sens relatif. Ce que les auteurs entendent par « hors limites » c'est le dépassement de ce qui est désigné, ou de ce qui peut être compris, comme limites. Peu importe que ce soit d'ordre matériel, spirituel ou technique. En ce qui concerne la guerre, cela peut désigner les limites entre champ de bataille et non-champ de bataille, arme et non-arme, militaire et non-militaire, étatique et non étatique... mais aussi les limites techniques, théoriques, psychologiques...

En théorie, dépasser les limites consiste à ne tolérer aucune restriction et à aller au-delà de tout. En réalité, tout dépassement ne peut s'opérer que dans des limites « précises ». « Hors limites » ne veut pas dire illimité mais représente seulement un élargissement du « limité ».

L'informatique ayant soudé le monde en un grand réseau, les facteurs qui interviennent dans la guerre sont beaucoup plus nombreux que par le passé. L'intrication des différents facteurs et leur influence sur la guerre sont si étroites que la perte d'un seul de ces maillons risque d'avoir le même effet que celle du clou de fer à cheval qui avait entraîné la perte de la bataille tout entière. Le nouvel « art de la guerre » nécessite de recourir plus à l'intuition qu'à la déduction mathématique pour maîtriser les changements spectaculaires de situation sur un champ de bataille.

Les auteurs concluent sur ces mots : « Pour gagner une guerre, les principes ont toujours été une condition nécessaire mais non suffisante. Il n'y a pas de principe garantissant la victoire, il n'y a que des principes nécessaires ».



HERALD-TEAM®, UN NOUVEL OUTIL DE DYNAMIQUE DE GROUPE

Averroès Développement a développé un nouvel outil. Les armoiries ont pour but de représenter une identité. Contrairement à ce que l'on peut penser, les armes ne sont pas nobles par nature, elles ne sont au départ que l'enseigne de leur « propriétaire ». Le titulaire d'un blason est la « personne » désignée par ce blason. Les armoiries sont ainsi devenues l'image d'individus, de familles, de collectivités, d'institutions, ou encore de corporations. La composition d'armes nouvelles traduit ce que le titulaire met en avant par rapport à un tissu de liens et de droits. L'héraldique est une science mais surtout un langage.

Créer un blason est une façon pour une équipe de se représenter de façon symbolique et de réfléchir différemment aux éléments constitutifs de son identité : ses activités, ses valeurs, son ancrage social et/ou géographique.

Suivant les modalités de mise en œuvre et le nombre de participants, un ou plusieurs blasons sont créés et un consensus est trouvé ou une synthèse effectuée par le groupe autour de la meilleure façon de se représenter.

Les règles qui portent sur la composition des armes, sont implicites et coutumières. Elles sont donc nuancées et mouvantes comme celles du bon ton. De fait on ne connaît qu'une seule règle qui puisse s'énoncer en termes indiscutables : « Pas de métal sur métal, ni émail sur émail ». On énonce parfois deux autres règles : le blason doit être régulier, complet et bref et les meubles apparaissant en nombre sont identiques, donc entre autres de même couleur.

Les armes sont indéniablement signifiantes, et des systèmes précis et complets d'interprétation symbolique ont été définis. Même si certaines armes ont été délibérément composées en référence à un tel système, ce n'est pas le cas général, et l'identification précise du système utilisé reste de toute manière hasardeuse. On peut, bien évidemment, poser comme principe qu'il y a toujours une signification à chaque choix. Néanmoins, de nombreuses armes n'ont pas de significations connues, et celles données pour les autres ne sont le plus souvent que des hypothèses.

Herald-team® est un outil qui aide à construire et facilite la dynamique d'une équipe. L'élaboration d'un blason permet à l'équipe de s'accorder sur les éléments constitutifs de son identité (valeurs, rôle,...). Ce consensus facilitera ensuite les processus de productions et d'élaboration.



Cahier n°16 : Challenger la stratégie ou pourquoi et comment l'administrateur doit, en permanence, susciter son élaboration.

Ce cahier a été établi par un panel d'experts : membres APIA, FL Partners et Averroès

Développement. « Stratégiste® » est mis à la disposition d'APIA par le cabinet Averroès Développement, qui organise avec FL Partners le cycle de conférences « Des finances et des hommes » traitant des interactions permanentes entre stratégie, finance et comportement des organisations. Le cahier sera présenté au printemps 2011.

Le détail du jeu « Stratégiste® » sera exposé au cours de colloques réunissant une douzaine de personnes.



Comment développer son aptitude à penser en stratégie? Dans le cadre du Club CFO, la Banque Cantonale de Genève a invité

Dominique Schmauch à s'exprimer sur le thème "Penser l'entreprise au IIIe millénaire"



Aqueduc, association des coachs certifiés a fêté ses 5 ans le 6 décembre dernier à l'Entrepôt :

les cadres et dirigeants d'entreprise sont face au défi d'élaborer des stratégies dans ce monde d'imprédictibilité. **Dominique Schmauch a proposé son expérience de l'accompagnement de ces femmes et de ces hommes dans la construction de leur leadership, dans le développement de leur capacité de discernement** pour faire les choix d'aujourd'hui et les stratégies de demain.

www.aqueduc.org

Averroès Développement a organisé une grande journée de team-building à Versailles pour **Le Barreau de Paris**.

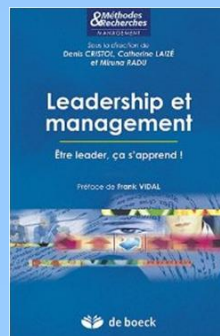
Dominique Schmauch a contribué avec le groupe de travail « **Entreprise et Progrès** » à la rédaction d'un rapport intitulé : **l'entreprise d'après la crise (septembre 2010)**.

www.entreprise-progres.com



Averroès Développement a organisé un Colloque au Collège de France pour fêter les 10 ans d'Inserm Transfert.

Filiiale de droit privé de l'Inserm, fondée en 2001, Inserm Transfert gère l'intégralité de la valorisation et du transfert des connaissances issues des laboratoires de recherche de l'Inserm vers l'industrie, de la déclaration d'invention au partenariat industriel.



Dominique Schmauch et Claire Schmauch ont rédigé deux chapitres à l'ouvrage collectif

coordonné par Denis Cristol, Catherine Laizé et Miruna Radu Lefebvre d'Advancia Negocia. Le livre est à paraître le 15 mars 2011.

Claire Schmauch avait contribué il y a 3 ans à un travail de recherche mené par le laboratoire de psychologie de l'université de Stanford sur le thème du langage et de la pensée. L'article est enfin disponible (en anglais) : **Grammar in Art** de Edward Segel and Lera Boroditsky sur le site www.frontiersin.org

La Newsletter : un lien entre vous et nous !

La Newsletter est un outil à diffusion large visant à partager et à faire progresser la réflexion sur les conditions de réussite entrepreneuriale : cette intelligence entrepreneuriale qui est à la fois financière, stratégique et humaine (leadership distribué).

La Newsletter nous permet d'intervenir sur les thèmes actuellement et publiquement débattus mais aussi sur nos thèmes de recherche, thèmes en liaison avec les besoins de nos clients.

Elle nous permet aussi de faire connaître l'actualité de notre cabinet : conférences, manifestations externes, accompagnement stratégique, opérations de haut de bilan, etc.

Cependant, d'aucuns se sont étonnés à plusieurs reprises de notre silence sur nos missions en cours ou du fait que nos clients ne soient pas nommés. Nous souhaitons ici apporter une précision : une des décisions prises lors de la création d'Averroès Développement a été de respecter la confidentialité de nos clients et des interventions que nous menons pour eux. En conséquence, nous estimons que la décision de les communiquer, et de choisir le meilleur moment pour le faire, leur revient.

N'hésitez pas à nous contacter si vous voulez en savoir plus sur nos domaines d'activité (info@averroes-developpement.fr)

Si vous souhaitez des exemples de missions, nous solliciterons l'autorisation de clients pour faire partager leur expérience.

Lectures



L'accompagnement : une posture professionnelle spécifique, Maela Paul, Editions L'Harmattan, 2004, 356 p

Maela PAUL (Doctorat de Sciences de l'Education de l'Université de Nantes) est chargée d'enseignement à l'Université de Nantes et intervenante pour la formation des professionnels de l'accompagnement. Dans cet ouvrage, elle se propose de définir l'accompagnement, terme qui recouvre une variété de pratiques et d'usages et de différencier trois traditions de l'accompagnement : l'accompagnement thérapeutique, l'accompagnement maïeutique et l'accompagnement initiatique.

Maela PAUL revient également sur le contexte d'émergence de l'accompagnement, sur les fonctions et positions de l'accompagnateur. Loin des recettes toutes faites et des ouvrages-outils, ce livre constitue à notre sens, un ouvrage de référence pour tous les accompagnateurs et accompagnés.



Les managers de l'âme, Valérie Brunel, La Découverte, 2004, 191 p

Valérie BRUNEL associe l'émergence du phénomène du développement personnel aux mutations économiques et organisationnelles survenues au cours des années 1970 notamment « la libéralisation du commerce mondial, l'accroissement des transferts de connaissance, plus rapides que la circulation des biens, le développement des capitaux et la plus grande fluidité de la migration des compétences et de la main-d'œuvre ». Le nombre de méthodes retenues par les entreprises est relativement restreint, elles comprennent notamment l'Analyse Transactionnelle (A.T.), la Programmation Neuro-Linguistique (PNL) et des modèles de typologie de la personnalité comme le Myers-Briggs Type Indicator (MBTI). Comment expliquer le succès actuel de ces pratiques dans l'entreprise ? Un ouvrage à recommander à ceux qui souhaitent comprendre d'où vient l'intérêt des entreprises pour le développement personnel.



Sommes-nous sortis du capitalisme industriel, Ouvrage collectif sous la direction de Carlo Vercellone, La Dispute, 2003, 349 p

Les mutations en cours du capitalisme ont conduit des économistes à poser l'hypothèse d'une nouvelle phase historique du capitalisme, qualifiée de " capitalisme cognitif ". Cette transformation trouverait notamment son origine dans la diffusion du savoir et la montée du travail immatériel remettant en cause les formes de la division du travail et du progrès technique du " capitalisme industriel ". Cette hypothèse suscite un débat dont les principaux arguments sont développés dans cet ouvrage. Si certains auteurs privilégient la thèse du capitalisme financier comme facteur déterminant de la transformation des rapports sociaux de production, d'autres mettent l'accent sur une multiplicité de tendances dont il est prématuré d'affirmer à quelle configuration achevée elles mènent. D'autres encore insistent sur l'importance des mutations de la division internationale du travail ou sur celle d'une mise en perspective historique pour comprendre le nouveau visage du capitalisme.

Vous ne souhaitez plus recevoir cette lettre d'information : info@averroes-developpement.fr



23 rue Henri Regnault, 92150 Suresnes
Tél. : +33(0) 1 41 38 74 50, fax : +33(0) 1 41 38 02 18
www.averroes-developpement.fr