Pierre Frédéric Ténière-Buchot

l'ABC du pouvoir

Agir Bâtir Conquérir... et Sourire

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

à G.
C.
A.
aux audacieux(ses)

sicut superius sic inferius

Si vous n'êtes pas encore informé régulièrement de la parution de nos nouveaux livres, il vous suffit d'envoyer votre carte de visite à :

LES EDITIONS D'ORGANISATION

Service Promotion
26, avenue Émile-Zola - 75015 PARIS

Vous recevrez périodiquement, à titre gracieux, les notices de présentation des nouveautés.

16 décembre 1988

Hommage à Michel Ordet,
mien complice structurel
amicalement

P.F

L'ABC DU POUVOIR

AGIR, BÂTIR, CONQUÉRIR... (et sourire)

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les alinéas 425 et suivants du Code pénal.

© Les Éditions d'Organisation, 1989.

P.F. TENIÈRE-BUCHOT

L'ABC DU POUVOIR

AGIR, BÂTIR, CONQUÉRIR... (et sourire)

Analyse structurelle
et tablier des pouvoirs

Méthode et pratique

LES ÉDITIONS D'ORGANISATION

AUX ÉDITIÓNS D'ORGANISATION

Daniel BOLLINGER, Geert HOFSTEDE
Les différences culturelles dans le management

Auguste DETŒUF
Propos de O.L. Barenton, confiseur

Peter DRUCKER
Façonner l'avenir

Charles HANDY
L'Olympe des managers

Henry MINTZBERG
Le pouvoir dans les organisations

Pierre MORIN
Le management et le pouvoir

Jean-Louis MULLER
Le pouvoir dans les relations quotidiennes

Isabelle ORGOGOZO
Les paradoxes de la qualité

Sheridan TATSUNO
Les technopoles, ou la révolution de l'intelligence

Maurice THÉVENET
Audit de la culture d'entreprise

ISBN : 2-7081-0962-6

REMERCIEMENTS

Une première version des développements qui suivent a été publiée en 1986-1987 dans six livraisons successives (n[os] 30 à 35) de la revue *Stratégique* de la Fondation pour les Études de Défense Nationale, sous le titre « Le tablier des pouvoirs ».

Que les responsables et l'équipe de rédaction de *Stratégique*, qui m'ont incité à rédiger ces articles puis m'ont autorisé à les réunir sous la forme de cet ouvrage, trouvent ici l'expression de ma gratitude.

TABLE DES MATIÈRES

Pages

Introduction 15

1re PARTIE :
COYOTES ET LAPINS, CHASSEURS ET GRANDS-PÈRES

- Quelques recommandations pour accepter ce qui suit 39
- Articulation du propos 42
- Le ou les pouvoirs ? 43
- Quelques ingrédients pour le jeu du tablier 46
- Le tour du tablier 51

A. Le camp du Prince 52

B. Le palais des Juges 53

C. Le territoire des Enjeux 55

D. Le théâtre des Représentations 56

(Étude du tablier N° 1 : coyotes et lapins, chasseurs et grands-pères) 57
(Étude du tablier N° 2 : le tablier d'une religion) 57

- Côtés et diagonales du tablier 57

A.B. Le rôle des Diplomates 58

A.C. Les Assassins anonymes 60

Pages

B.C. Terroristes et fanatiques 61

C.D. Le Transmetteur 63

B.D. Le Déstabilisateur souterrain 64

A.D. Le Conformiste et ses ciseaux 66

(Exercice sur le tablier N° 3 : une pensée de Jankélévitch) 68
(Analyse proposée pour l'exercice N° 1) 69
(Analyse proposée pour l'exercice N° 2) 69
(Analyse proposée pour l'exercice N° 3) 70

2e PARTIE :
SYSTÈMES CALAMITEUX ET STRATAGÈMES COMPLEXES

(Étude du tablier N° 4 : Custine) 74
(Analyse proposée pour l'exercice N° 4) 74

• Comment construire une stratégie à l'aide du tablier ? 77

1. Le jeu d'un gouvernant 77

2. Le jeu secret de la société 84

3. Le jeu du devoir et du futur 90

4. Le jeu du politicien 96

(Étude du tablier N° 5 : les relations familiales) 103
(Étude sur le tablier N° 6 : le test des animaux) 104
(Analyse proposée pour l'étude N° 5) 105
(Analyse proposée pour l'étude N° 6) 106

• Présupposés méthodologiques 108
L'originalité de l'analyse de système 113

3e PARTIE :
LA CONQUÊTE DES MANUFACTURES

Pages

- Pour vendre la salade, il faut la faire fumer 117

- Les nombreux arrangements du tablier 120

- Du bon usage de l'analyse structurelle 122

  — Acquérir de l'expérience 122
  — Recueillir l'information pertinente 123
  — Mise en forme technique de l'analyse structurelle 127
  — Le recensement des variables 129
  — L'auto-contrôle du recensement des variables 130
  — Combien retient-on de variables ? 131
  — Construction de la matrice des relations logiques entre variables 132
  — Examen critique de la matrice des relations logiques 136
  — La mise en évidence des paramètres majeurs 138
  — L'interprétation du nuage des paramètres 140

- Les longues dents des ambitieux 143

  (Étude N° 7 : comment faire carrière dans une entreprise ?) .. 144
  (Étude du tablier N° 8 : comment le ver taraude-t-il la pomme ?) 145
  (Analyse proposée pour l'étude N° 7) 145
  (Analyse proposée pour l'étude du tablier N° 8) 150

- Les domaines d'application de l'analyse structurelle 158

  — Un système technique : la mise au point d'un prototype .. 159

  — Un système historique : Nicolas Machiavel 161

  — Un système économique international : le financement des projets des pays en développement 162

  — Un système politique pervers : le marché andin de la drogue dure 164

- Quelques compléments sur l'analyse structurelle 166

Pages

1. Multiplier les points de vue 166

2. Choisir un ou plusieurs objectifs 168

3. Compléter l'analyse structurelle par des modèles de recherche opérationnelle 170

4e PARTIE :
TON, DIATESSARON, DIAPENTE ET DIAPASON

(Étude N° 9 : Achille et Agamemnon) 175

- Du maniement du paradoxe 179
  - le paradoxe de la victoire 180
  - le paradoxe du piège 180
  - le paradoxe de la prévision 181
  - l'injonction paradoxale 182
  - la construction des paradoxes logiques 186
  - blocage mental et paradoxe 188

- L'enchaînement des pouvoirs 190

  - les déplacements sur le tablier 190

(Étude N° 10 : comment tenter de ramener le calme dans une île lointaine) 192

  - comment diminuer les risques de guerre 194

- Rythmes, gammes et temps du pouvoir 196

  - l'action du temps sur le pouvoir 200

(Exercice N° 11 : classement des informations dans un journal, en fonction du pouvoir qu'elles évoquent) 204

  - la transformation des pouvoirs 205
    — le modèle classique : l'inéluctable meurtre du Père 205
    — le modèle de la révolution prolétarienne 207
    — le modèle décadent : les délices de la futilité 209
    — le modèle inverti : la quête désespérée du passé 211

Pages

- la mesure et le chant 214

- De quelques monstruosités : les tabliers incomplets 216

- l'entreprise bloquée 217
- le parfum de l'éternité 218
- les sombres perspectives des P.M.E. 218

(Étude N° 12 : comment faire illusion) 220

- nécrologie des pouvoirs 220
  — minorité et ségrégation 221
- le passage d'un tablier à un autre : l'axe des transformation 223

(Corrigé de l'exercie N° 11) 226
(Corrigé proposé pour l'étude N° 12) 229

Conclusion 233

Bibliographie 237

INTRODUCTION

Celui qui n'a pas l'habitude de mettre lui-même du vin en bouteilles aura du mal à lire et tirer profit de ce livre. Cela pour plusieurs raisons :

- peut-être n'aime-t-il pas le vin. Il ignore tout alors de l'ivresse. C'est le cas le plus désespérant ;
- il a toujours recouru aux services mercenaires des grands embouteilleurs que sont les sociétés marchandes en vins et spiritueux. Sans supprimer le plaisir, il se prive du désir qui devrait le précéder : sans doute aura-t-il du mal à préparer les décisions qui mènent au pouvoir ;
- il est malhabile, emplissant trop ou trop peu, brisant les verres, massacrant les bouchons, entreposant son ouvrage dans les conditions les plus détestables. Mieux lui vaut éviter d'aller plus loin ;
- c'est peut-être enfin un esprit fort. Il sait mieux parler du vin que le manipuler. Le vocabulaire complexe qu'il utilise ne peut faire illusion : c'est un goûteur, pas un buveur. Il approchera le pouvoir sans jamais l'exercer.

Prude Lecteur, zélateur de l'antialcoolisme, contempteur de l'excès, éloignez-vous : peut-il y avoir du pouvoir sans abus ?

S'il vous paraît au contraire qu'une telle interrogation est admissible, non par la réponse qu'il convient de lui apporter, mais par le simple fait d'avoir le droit de la poser, alors vous ne devriez pas trop predre votre temps en poursuivant votre lecture.

Un conseil, toutefois : ce n'est pas le vin qui est dangereux, mais ceux qui ne le tiennent pas.

*
* *

La réflexion qui suit s'intitule l'ABC du pouvoir, ce qui sous-entend qu'il a y sûrement d'autres lettres à l'alphabet suggéré par les quelques méthodes et pratiques modestes, ici dévoilées.

Pour être simples, celles-ci ne sont pas pour autant simplistes. Il y a

© Les Éditions d'Organisation

souvent un petit effort à faire pour comprendre, adapter à sa situation personnelle, puis accepter ou rejeter les indications que semble dégager la lecture. Il est important de suivre cette séquence et d'éviter de procéder à l'inverse en jugeant avant de savoir si l'on est concerné et surtout si l'on a saisi le sens du propos.

L'ABC du pouvoir est donc à l'opposé d'un livre sur le *management* constitué de slogans soutenus par des démonstrations, elles-mêmes issues de cas exemplaires ou tenus pour tels. Une telle démarche suppose en effet que le lecteur adhère implicitement à la morale convenue de l'entreprise ou de l'ordre établi. Ce qui est bon pour ce dernier est bon pour le lecteur.

Les développements de l'ABC du pouvoir sont d'une nature tout à fait différente. Sans être subversifs, ils peuvent surprendre, voire choquer. Ils ne se situent pas dans une morale particulière puisque leur objet d'étude est le pouvoir, qui souvent détruit un ordre pour en créer un autre.

Ce changement est-il bon ou mauvais ? Pour certains oui, pour d'autres non. Au lecteur de se forger une opinion et non d'adopter tel ou tel mot d'ordre.

ABC, A comme Agir, B comme Bâtir, C comme Conquérir, indique toutefois un parti pris positif d'orientation de la réflexion. Mais cela sera-t-il compris ? Ceux qui n'ont pas l'habitude ou la possibilité d'approcher ou d'exercer un pouvoir, qualifient souvent de cyniques les propos qui traitent de ces questions. Le terme de cynique est péjoratif (est cynique celui qui se conduit *comme un chien*, c'est-à-dire de manière vile) et traduit également une attitude de défense vis-à-vis de l'inconnu, ou d'un domaine interdit qui effraie ou implique excessivement.

Juger pour éviter de penser est très courant, mais ce n'est pas une excuse. C'est un réflexe de lâcheté, d'abord ; c'est un comportement anti-scientifique, ensuite.

L'ABC du pouvoir s'efforce *a contrario* de faire réfléchir afin de parvenir — c'est une suggestion — à ne pas juger.

Agir, bâtir, conquérir, autant d'expressions de l'exercice de la volonté, notion sous-jacente à tous les propos qui vont suivre. Encore convient-il de maîtriser cette volonté pour ne pas agir à tort, bâtir n'importe quoi, conquérir sans principe et sans retenue.

C'est pour cela qu'un terme correctif (sourire) a été ajouté, afin de rappeler au lecteur le détachement qu'il sied d'observer à tout homme de pouvoir vis-à-vis des actions qu'il entreprend.

Les quelques propos qui se veulent humoristiques, dissiminés dans l'ABC du pouvoir, n'ont donc pas seulement pour but de distraire, de

© Les Éditions d'Organisation

réveiller d'une accablante lecture. Ils veulent constamment rappeler le danger politique de prendre trop au sérieux ce qui semble réussir. Une telle attitude rend odieux ou ridicule, crée les éléments correctifs qui y mettront fin. C'est exactement à l'inverse qu'il faut se conduire : prendre au sérieux tout ce qui ne va pas est une bonne technique conjuratoire ; ne pas prendre au sérieux ce qui réussit n'est pas une technique mais un art, que nous tenterons, cher lecteur, de vous enseigner de surcroît.

Les quatre buts principaux de cet ouvrage sont :

- *mieux comprendre et interpréter les mécanismes de pouvoir qui se développent dans des situations complexes ou conflictuelles.*
  La plupart des méthodes et techniques de *management* disponibles concernent des situations stables où les bonnes volonté et conduite de tous sont en compétition avec les conditions optimales et harmonieuses de l'économie du système étudié. Si les crises et ruptures sont espacées dans le temps, une telle approche est excellente. Si elles se succèdent, on peut en douter. L'ABC du pouvoir tente de pallier cette insuffisance des méthodes traditionnelles en développant d'autres outils mieux adaptés aux changements brusques et fréquents de situation et aux déséquilibres instables ;

- *déterminer rapidement les stratégies à mettre en œuvre qui sont favorables du point de vue que l'on représente.*
  En fonction de la situation et de sa volonté propre, ces stratégies peuvent alternativement s'efforcer d'aboutir à un équilibre de compromis négocié (cas le plus fréquent) ou modifier la situation par rupture ou abandon de l'un des ses éléments (cas conflictuel).
  Comprendre est nécessaire, mais insuffisant si le stade théorique n'est pas dépassé. Il s'agit aussi d'être capable d'agir dans son intérêt personnel et en rythme avec la plus ou moins grande précipitation des événements qu'on ne contrôle pas.
  Un très gros effort a été entrepris de ce point de vue. Sans prétendre avoir atteint la perfection, une simplification schématique de la démarche proposée permet de se représenter mentalement ou avec un support logistique très simple (un bout de papier et un crayon) la complexité de la situation, son enjeu, la position qu'on occupe, les stratégies à déployer, l'ordre dans lequel on doit les mettre en œuvre. Pour un acteur un peu entraîné (ce que nous vous promettons d'être un jour, cher lecteur), tout cela peut être réuni en quelques heures, parfois moins en fonction des informations dont on dispose ;

© Les Éditions d'Organisation

- *fournir aux formateurs un outil pédagogique et d'animation leur permettant de traiter les questions de conflits et de négociations de manière originale, avec la possibilité de réaliser aisément des simulations et des jeux de rôles inter-actifs.*
  De telles actions de formation s'appliquent aussi bien aux conflits qui peuvent apparaître au sein d'une entreprise ou d'une organisation, qu'aux mécanismes concurrentiels et aux stratégies industrielles ou politiques.
  Au-delà de la compréhension et de l'action individuelles, il convient aussi de pouvoir transmettre savoir et pratique. C'est une condition indispensable pour qu'une équipe, voire l'ensemble de nombreux participants à une manœuvre, en saisissent le sens, l'amplitude et le rythme (sans que ceux-ci soit révélés clairement aux forces antagonistes).
  Les nombreuses explications dispensées dans l'ABC du pouvoir répondent à ce souci d'élargissement de la compétence. Elles fournissent les éléments d'une formation orientée vers l'acquisition de comportements adaptés aux crises et conflits. Des exemples pratiques pris dans des domaines très divers devraient faciliter l'élaboration d'outils de simulation, d'entraînement et de perfectionnement à l'exercice du pouvoir ;

- *faire réfléchir à l'exercice du pouvoir depuis sa conception jusqu'à ses implications pratiques.*
  Ce quatrième but est esquissé seulement dans ce livre qui se veut un manuel méthodologique et non un essai philosophique. Faire réfléchir le lecteur est donc un vœu.
  Ne pas réfléchir à sa place pourra être considéré comme une attitude de principe, une habileté ou une insuffisance. Quoi qu'il en soit, l'ABC du pouvoir ne veut ni faire rêver en sollicitant l'émotivité du lecteur, ni détourner son intérêt et son attention en rappelant sans cesse que le pouvoir corrompt tout ce qu'il touche.
  Arriver à se situer entre la fascination que provoque le succès et le dégoût qu'inspire le monstrueux (le passage de l'un à l'autre est plutôt fréquent en matière de pouvoir) est le défi qui est proposé au lecteur courageux. Que celui-ci devienne un médecin du pouvoir, pouvoir considéré comme un état de santé précaire et non comme une maladie incurable.

© Les Éditions d'Organisation

A qui s'adresse l'ABC du pouvoir ?

De manière laconique, à tous ceux qui s'intéressent au pouvoir ou s'y trouvent confrontés.

Sans exclure le noyau familial, la petite équipe, la petite ou moyenne entreprise où se développent parfois des conflits, voire même des conflits violents, l'ABC du pouvoir et les méthodes qui y sont développées trouvent mieux leur place et utilité dans des systèmes plus complexes où les antagonismes sont multiples et enchevêtrés.

Pour enfoncer un clou, le marteau est utile, la tapette à mouches inefficace. Mais si une mouche survient et ne laisse pas d'agacer, le marteau est de peu de secours. Il peut même s'avérer très dangereux. L'ABC du pouvoir, l'analyse structurelle sur laquelle il s'appuie, le tablier des pouvoirs qui y est décrit, tout cela constitue un outil méthodologique comparable à un marteau (un simple marteau, pas un marteau-pilon, rassurez-vous, cher lecteur !).

Pour mieux faire comprendre cette image, prenons le cas d'une P.M.E., pas tellement éloignée dans ses structures de fonctionnement de l'atelier d'un artisan.

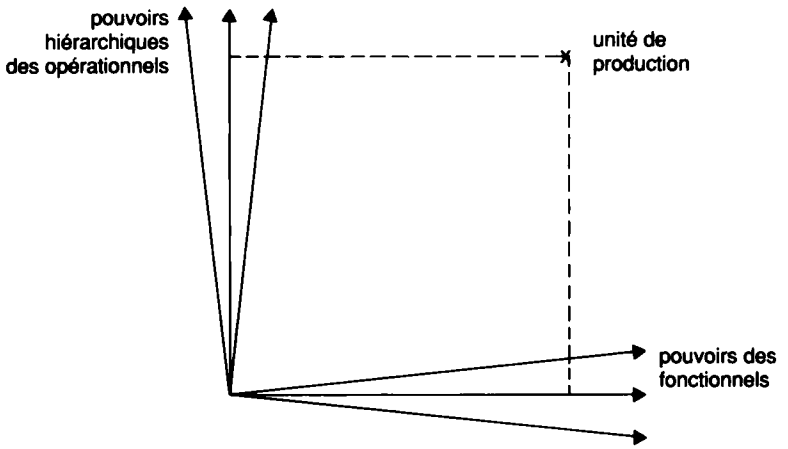
D'un côté, le patron qui fait tout et qui est l'entreprise : il a les idées, anime une équipe, réalise, cherche les clients, tient ou surveille les comptes, et si les événements tournent mal, finit par être responsable sur ses biens propres. De l'autre côté, les employés qui sont obligés d'avoir une relation affective — bonne ou mauvaise, qu'importe — avec leur patron. A ce niveau très fruste d'analyse, les relations de pouvoir sont linéaires car tout le monde participe à la réalisation de l'ouvrage, certains avec une autorité hiérarchique, d'autres sans la posséder :

L'ABC du pouvoir n'est pas très fonctionnel pour améliorer ou faire évoluer de telles situations. Une analyse transactionnelle (le père, le frère, l'enfant) bien conduite serait plus efficace.

Admettons maintenant que l'entreprise grossisse, pour fixer les idées au-delà de cinquante personnes, mais en restant inférieure à cinq cents personnes, seuil approximatif au-delà duquel on ne se connaît plus. Des fonctions transversales, non liées directement à la réalisation du travail principal de l'entreprise, vont apparaître : service du personnel, service des achats, contrôle qualité, département international, etc.

© Les Éditions d'Organisation

Toutes ces unités fonctionnelles vont exercer une pression sur les centres de production qui sera de nature différente de celle de l'autorité hiérarchique. Un employé de production aura à faire face à une double sollicitation : faire plaisir à son chef hiérarchique d'une part, répondre à des contraintes imposées par les services fonctionnels, d'autre part. Il devra par exemple pointer à l'horloge pointeuse afin de nourrir de données le service du personnel. Il devra répondre aux spécifications particulières sinon contradictoires exigées par le service export. Il aura à tenir un discours *ad hoc* prouvant l'attachement quasi mystique qu'il éprouve à l'égard de la notion de qualité afin de justifier les activités du département chargé de cette question ainsi que celle des bureaux d'étude extérieurs qui la développe. Bref, l'employé de base aura à gérer simultanément deux sortes de pouvoirs : le pouvoir hiérarchique usuel et les pouvoirs des Unités fonctionnelles dépensières (dépensières puisqu'elles ne produisent directement que du papier ou un discours).

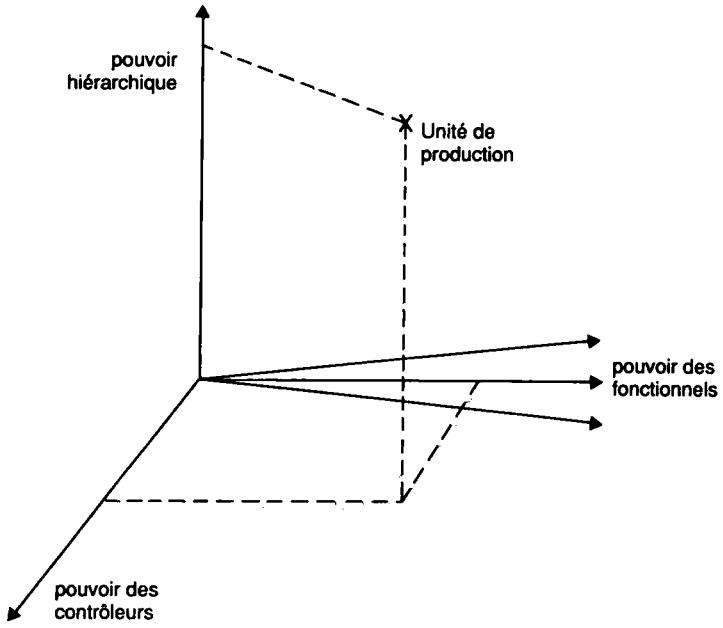


L'ABC du pouvoir prend ici de l'intérêt car il permet de distinguer l'important du superflu, la contrainte lourde de l'éphémère. Mais d'autres techniques comme la maîtrise de la valeur ou l'analyse institutionnelle conduisent peut-être plus facilement à des résultats analogues.

Si l'entreprise grossit encore et devient maintenant une grande organisation, c'est qu'elle est dotée d'une structure suffisamment complexe pour que chacun puisse arriver à bien connaître les deux cents personnes environnantes, sans jamais pouvoir aller bien au-delà. La confiance au sein d'une telle entreprise a — en gros — les mêmes limites. C'est-à-dire qu'elle règne fort peu dans un établissement de plusieurs milliers de personnes, *a fortiori* dans une grande administration publique où les luttes politiques vont caractériser les opérations techniques de gestion quotidienne. Selon le type d'organisation étudiée, un troisième type de

© Les Éditions d'Organisation

pouvoir va s'ajouter aux deux précédents : contrôleurs de gestion, inspecteurs généraux, auditeurs, commissaires politiques viendront observer, évaluer, renseigner, rapporter. L'Unité de base aura maintenant à se situer dans un espace plus complexe où le pouvoir hiérarchique direct ne sera qu'une composante parmi d'autres :



Cette complexité peut être encore accrue : les contrôleurs peuvent eux-mêmes être épiés par des services extérieurs, qui sont financés par exemple par les principales banques de l'entreprise, etc. Quoi qu'il en soit, c'est dans de telles conditions complexes que l'ABC du pouvoir trouve son terrain d'élection : pour qui doit-on travailler, sur qui s'appuyer, où sont les dangers, quel est l'enjeu réel de la situation, que faut-il dire, que ne faut-il pas dire, sont quelques-unes des questions essentielles que nous tenterons de résoudre.

En résumé, les principaux domaines d'application de ce livre et par extension les diverses personnes qui ont intérêt à en prendre connaissance, sont donc les suivants :

- *le domaine de la grande entreprise* incluant tous ceux qui exercent une responsabilité dans les grandes organisations (entreprises, administrations, institutions internationales, syndicats, partis politiques...). Cette responsabilité peut aussi bien concerner les tâches d'exécution que celles de direction, d'encadrement, de contrôle ou

© Les Éditions d'Organisation

de communication. L'essentiel est que le système décrit soit suffisamment complexe pour ne pas limiter les conflits qui s'y développent à des simples affrontements entre deux acteurs antagonistes ;

- *le domaine de la formation et du conseil* qui concerne les intervenants en entreprise qu'ils soient formateurs, animateurs, consultants, auditeurs stratégiques, c'est-à-dire tous ceux qui sont en contact direct et fréquent avec les acteurs précédents. Outil d'analyse, de simulation, d'élaboration de scénarios, l'analyse structurelle et ses développements décrits dans cet ouvrage fourniront un support à leur réflexion. Ils leur permettront au surplus une qualité d'échange avec leurs interlocuteurs qui est rarement atteinte par d'autres techniques ;
- *le domaine de la recherche en sciences sociales* appliquée à la conduite des conflits est enfin à citer. Au-delà des éléments essentiels de description et de fonctionnement de la méthode d'analyse structurelle et du *tablier* qui la complète, sont indiquées de nombreuses voies de recherche notamment pour la simulation dynamique d'actions stratégiques successives se déroulant dans des systèmes complexes.

L'ABC du pouvoir s'adresse aussi aux amateurs qui, n'appartenant à aucune des catégories ci-dessus énumérées, sont loin de rechercher la seule utilité dans la lecture et ne sont mus que par la curiosité et le plaisir de la satisfaire.

Comment utiliser l'ABC du pouvoir en entreprise ?

De nombreuses utilisations, durant plus de quinze années, de l'analyse structurelle et du *tablier des pouvoirs* dans des entreprises diverses : industries, banques, administrations, institutions internationales, ont permis de mettre au point les quelques règles pratiques qui suivent et ont largement contribué à améliorer et perfectionner les outils décrits dans l'ABC du pouvoir.

Mais avant d'aborder tout cela, dressons un portrait plus précis de l'utilisateur, non pas en décrivant les fonctions qu'il exerce au sein de l'entreprise, ce qui vient d'être évoqué, mais en fournissant des caractéristiques personnelles moyennes qui se dégagent de l'expérience.

C'est un homme mature (1) qui a derrière lui une carrière technique

(1) N'oublions pas les femmes. Ce peut être une femme mais dans les grandes entreprises, ce n'est pas la loi du genre...

© Les Éditions d'Organisation

et devant lui une carrière de gestion. Il ne s'agit donc pas, dans la plupart des cas, d'un technicien qui cherche à progresser dans sa science ou d'un administrateur issu d'une école de gestion, de commerce ou de relations publiques qui s'évertue à comprendre son art. Dans presque tous les cas, les utilisateurs des techniques décrites dans ce livre sont à un tournant de carrière.

Soyons clair, cher lecteur. Ce n'est jamais comme cela que c'est présenté. Mais l'intelligence de telles démarches est indispensable à la compréhension de *comment* utiliser des méthodes de changement et de transformation de situations, tant il est vrai que des relations réciproques lient les *comment* et les *pourquoi*.

Si l'action se déroule dans un laboratoire, les scientifiques qui envisagent d'utiliser l'ABC du pouvoir ne vont pas expliquer qu'ils aimeraient sortir de l'anonymat que les autres membres de l'entreprise se sont ingéniés à créer autour d'eux. Ils donneront comme raison leur volonté de rationaliser leur recherche, d'accroître les chances du succès, ou toute autre explication sans portée réelle.

Dans une entreprise où la direction est familiale, comment les plus jeunes — qui ont maintenant plus de quarante-cinq ans et commencent à s'impatienter — peuvent-ils exprimer leur ambition d'autant moins acceptable aux yeux des plus anciens qui bravent l'âge de la retraite, qu'elle aurait dû se déclarer vingt à vingt-cinq ans plus tôt ? La mise en place d'une stratégie de diversification, de rapprochement avec d'autres entreprises, d'internationalisation font partie des moyens de déstabilisation envisageables. L'inéluctable innovation des produits et services, les glorieuses perspectives de l'Europe, l'épouvantail japonais et le *tablier* des pouvoirs prêteront leur concours.

Dans une institution publique, comment éviter que les postes de direction générale soient uniquement réservés à des politiques parachutés tous les dix-huit mois, les techniciens étant réduits peu à peu à l'état d'un troupeau assujetti ? Comment en conséquence transformer la structure, complexifier les procédures, créer artificiellement des pièges, placards, impasses et autres chausse-trapes pour politiciens et hauts fonctionnaires afin de les décourager et les amener d'eux-mêmes à ne plus penser à l'institution dont ils briguaient jusqu'alors la direction ou la présidence ? Une politique d'image repoussoir, de communication ambiguë, l'ouverture de l'institution au plus large public, à des forces syndicales, aux médias sont des réponses généralement très efficaces. Une telle dilution, où l'institution se confond avec le paysage qui l'entoure peut assez aisément s'inspirer des travaux d'analyse structurelle.

Comment sauver sa tête lorsqu'une crise est imminente fait égale-

© Les Éditions d'Organisation

ment partie des ressorts profonds de recours à l'ABC du pouvoir. Que faut-il dire (et non pas faire — vous comprendrez plus loin pourquoi, cher lecteur), que convient-il de taire, sont les apports essentiels que ce livre peut procurer.. N'importe quelle étude prospective ou élaboration de scénarios peut servir de prétexte à l'acquisition d'une telle information stratégique. Deux courtes histoires, pour vous en convaincre :

Pourquoi les bébés pleurent-ils si fort la nuit ?

Parce qu'ils se souviennent de l'enseignement de Moïse qui, au même âge, hurlait à tue-tête dans son panier flottant sur le Nil. Il éloignait ainsi les crocodiles, animaux sensibles qui ne supportent pas les cris des enfants. Il attirait l'attention de la fille de Pharaon, car il y a toujours une fille de pharaon au bord du Nil.

Et maintenant, quand convient-il de se taire ?

Un oisillon imprudent tombe de son nid, alors qu'il n'a pas encore appris à voler. L'Éternel prudent — et qui prévoit tout — se promenait justement par là sous la forme paisible d'une vache. Il permet à l'oiseau de choir au milieu d'une belle bouse encore chaude. Cela amortit sa chute et le protège du froid. Le moment de peur étant passé, le petit oiseau s'égosille et se fait remarquer jusqu'au fond des bois. Un renard, alerté, survient et, après l'avoir délicatement extirpé, n'en fait qu'une bouchée.

Triple moralité :

- ce n'est pas celui qui vous met dans la bouse qui vous veut forcément du mal,
- ce n'est pas celui qui vous en tire qui vous veut forcément du bien,
- quand vous êtes dedans, n'allez pas le chanter haut et fort.

Ces deux histoires sont un assez bon résumé de l'esprit avec lequel il faut mettre en œuvre l'ABC du pouvoir dans une entreprise. En l'observant, l'ouvrage qui suit décrit minutieusement la construction de la méthode d'analyse structurelle et du *tablier* des pouvoirs, notamment dans ses deuxième et troisième parties *(systèmes calamiteux et stratagèmes complexes* et *la conquête des manufactures)*. Toutefois, il est utile de préciser le niveau d'utilisation technique apparent et les avantages stratégiques que présentent ces développements :

a) *Conduite d'un projet technique nouveau et évaluation des risques encourus.*

Les développements qui sont présentés dans ce livre permettent de connaître :

- *l'ordre des opérations* à effectuer et le *risque* croissant qui carac-

© Les Éditions d'Organisation

térise le passage des forces aux faiblesses et objectifs du système technique étudié,

- l'identification des *enjeux réels* du projet (qui devront rester confidentiels) et les *thèmes de communication* qu'il conviendra d'employer pour parler du projet sans danger.

La mise en œuvre d'une telle application s'appuie sur la réunion d'une petite équipe (cinq à six personnes) très qualifiée dans des domaines divers (technologie, marché, qualité, coût). Généralement le nombre de paramètres est réduit à l'essentiel (vingt à vingt-cinq), les buts à atteindre étant :

- l'acquisition d'une vision commune aux divers membres de l'équipe, chacun d'entre eux ayant des points de vue spécifiques peu compatibles avec ceux des autres,
- l'indication précise et détaillée de ce que chacun est en droit d'attendre des autres fonctions de l'entreprise et doit fournir comme prestations et résultats, dans le cas particulier du projet étudié,
- les meilleurs arguments à développer dans les diverses directions de l'entreprise pour faire avancer le projet.

L'originalité de cette démarche tient au fait que la vision commune entre les divers acteurs en présence ne résulte pas d'une réduction des paramètres du projet aux seuls éléments communs qui les concernent, mais d'une négociation entre eux concernant à la fois leur domaine de compétence direct et des domaines qui ne les intéressent qu'indirectement.

L'effort consistant à bien différencier les intérêts — divergents le plus souvent — des points de vue de recherche, de production, de gestion financière, d'action commerciale, voire parfois de direction générale, rompt également avec l'habitude de considérer que chacun travaille pour *le bien de l'entreprise*. Si l'unicité de l'entreprise n'est pas mise en cause, les conceptions très diverses qu'on peut en avoir sont ici privilégiées et modélisées dans leur opposition, et cela de manière quantifiée.

Enfin, les arguments fournis en tant que conclusions de cette démarche sont paramétrés en fonction des interlocuteurs auxquels ils sont adressés. C'est donc un véritable *marketing politique* du projet qui est proposé à ceux qui ont la responsabilité de la faire aboutir.

b) *Stratégie de développement et de changement pour l'entreprise.*

Il s'agit ici d'élaborer un modèle stratégique plus global généralement (cela n'est pas obligatoire mais fréquent) pour le compte de la direction générale de l'entreprise.

© Les Éditions d'Organisation

Un tel modèle est conçu par une petite équipe (moins de dix personnes) qui a la confiance du commanditaire dont l'avis est sollicité au début, en cours et à la fin de la réalisation du modèle. Ce dernier comporte le plus souvent soixante-dix à cent variables et il est donc plus lourd à manier que le cas exposé précédemment (la difficulté du modèle croît comme le carré du nombre de ses variables).

En fait, le travail le plus instructif et le plus fécond est le recueil de l'information avant la construction de la matrice d'analyse structurelle. Celle-ci permet toutefois de connaître les enjeux réels, non avoués ou avouables, de l'entreprise et la nature des résultats qu'elle doit produire, au-delà de ce qui est habituellement considéré comme des résultats classiques (financiers, commerciaux, renommée et image, etc.). Cette décomposition des concepts en *valeurs d'apparence* et *valeurs réelles* présente à la fois une difficulté de compréhension (les mots ne veulent pas forcément dire ce qu'ils désignent usuellement) mais permet également de se familiariser avec l'exercice stratégique qui est l'attribut des pouvoirs. Pour qu'elle fonctionne, la stratégie ne doit pas être directement et immédiatement intelligible par ceux qui la subissent. Sans aller jusqu'au langage codé — compréhensible par les seuls initiés — et dont la nature bizarre renseigne immédiatement l'observateur (ce qui affaiblit grandement sa portée), la stratégie doit recourir à ce qu'il est convenu d'appeler le *double langage* c'est-à-dire l'expression interprétable indifféremment de plusieurs façons. Le *tablier des pouvoirs* décrit dans les chapitres qui suivent, constitue une bonne introduction à l'acquisition de cette compétence particulière.

Bien entendu, de tels propos peuvent émouvoir, notamment dans le domaine industriel peu familier d'une telle duplicité. Le pouvoir est aussi l'exercice de la responsabilité. Celle-ci est d'autant plus essentielle qu'elle doit s'exercer dans des conditions difficiles. L'exercice proposé par l'ABC du pouvoir permet de mesurer jusqu'où il est raisonnable de risquer sa responsabilité et ainsi mieux la connaître.

c) *Réflexion et décision rapides dans un contexte difficile.*

Les décideurs sont souvent confrontés à des situations qui ne leur laissent pas le loisir d'élaborer des modèles globaux aussi sophistiqués que ceux évoqués ci-dessus.

Au lieu de quelques mois, voire plus d'une année, ils doivent réagir en quelques jours, voire parfois quelques heures.

Le *tablier des pouvoirs*, version simplifiée à l'extrême de l'analyse structurelle et qui est largement expliquée dans les chapitres qui suivent, répond principalement à cette nécessité : décider approximativement en situation de crise. Il indique très rapidement :

© Les Éditions d'Organisation

- *ce qu'il faut éviter de faire* (s'appuyer sur des faiblesses, parler à tort et à travers),
- *ce sur quoi on peut s'appuyer* (les forces) et les acteurs du système à mobiliser,
- ce qu'il faut dire pour *gagner du temps* et *complexifier un système* qui n'est pas uniquement favorable au point de vue que l'on défend,
- ce sur quoi il faut *concentrer les principaux moyens* dont on dispose,
- enfin, en fonction des événements, le *rythme à observer* pour ne pas arriver trop tard, après la modification irréversible de la situation.

Bien entendu, de tels conseils ne peuvent trouver un écho qu'auprès d'utilisateurs suffisamment compétents, capables de rassembler en quelques heures les informations et observations pertinentes. A cette remarque près (qui élimine hélas beaucoup de pseudo-décideurs), le *tablier* peut rendre de très grands services dans des conditions de crise.

Comment utiliser l'ABC du pouvoir dans des actions de formation ?

Au-delà des simulations inspirées par les cas qui viennent d'être décrits (conduite d'un projet, stratégie globale d'entreprise, exercices de décision rapide), l'ABC du pouvoir constitue un outil très adapté aux jeux de rôles. Il permet ainsi de faire jouer au patron le rôle du syndicat (et réciproquement), de faire découvrir au ministre ce qu'il ferait s'il était dans l'opposition. Il entraîne des ingénieurs — trop respectueux — à savoir parler à des journalistes qui le sont moins. Dans la tradition des procédés rhétoriques, il fournit aux uns et aux autres les *arguments techniques* nécessaires à l'élaboration de tous les discours compris entre le dithyrambe et le réquisitoire. En bref, il permet d'acquérir les rudiments qui conduisent à tenir n'importe quel rôle avec naturel et conviction.

Et la sincérité dans tout cela ? — cher lecteur, ne vous abusez pas : il s'agit de jouer, rien de plus, rien de moins. La formation n'est jamais qu'un reflet de la réalité. S'il y a un lieu où des pulsions violentes, des montages complaisants ou malfaisants, des propos excessifs ou infâmes peuvent s'étaler sans conséquence, c'est bien celui du séminaire ou de l'atelier de formation. Ici, tout est virtuel : c'est carnaval.

Point de vertu outragée, donc, car tout le monde et vous-même, cher lecteur, portez un masque : prince, charbonnier, assassin, juge, terroriste, mondain, journaliste, censeur, diplomate, espion... Tous ces

© Les Éditions d'Organisation

personnages symboliques, décrits dans la première partie du livre (*coyotes et lapins, chasseurs et grands-pères*) sont à votre disposition.

Dans des sessions de formation et de réflexion sur le pouvoir, le masque est indispensable et protecteur. Il ménage celui qui le porte, le déniaisant sans l'avilir. Il lui permet d'approcher des pensées et attitudes scabreuses sans risquer de s'y perdre ou de perdre l'estime de ceux qui l'observent. Ne dramatisons pas, il n'y a pas que de la malhonnêteté dans le pouvoir, loin s'en faut. — Mais il y en a sans doute autant qu'il y a de l'honnêteté, c'est-à-dire cinquante pour cent, pour autant que ces termes d'honnêteté et de malhonnêteté signifient vraiment quelque chose qui soit applicable à toutes les situations. Un traître pris sur le fait est condamnable car condamné. Un succès qui couronne une trahison finit par la justifier historiquement... C'est pour éviter de gloser indéfiniment sur ce genre de paradoxes, que les rôles élémentaires décrits dans le *tablier des pouvoirs* sont utilisés.

Une formation au pouvoir qui interdirait de mal se conduire, éviterait de traiter des situations limites, empêcherait la caricature, voire la création surréaliste, ne serait pas digne de ce nom. Elle se confondrait avec l'eau tiède des recettes de *management* enseignées à tous ceux que la docilité rassure. Dans les problèmes de pouvoir, chaque fois que l'obéissance est observée, c'est qu'elle est feinte... c'est un tout autre monde que celui auquel trop d'étudiants et d'auditeurs ont été habitués.

Au surplus, la formation répond toujours à deux grandes fonctions, l'une d'entre elles étant bien entendu d'enseigner, de transmettre un savoir, de faire comprendre. Pour ce qui est de l'autre, cela dépend des finalités de l'enseignement.

S'il s'agit d'une formation initiale, la seconde fonction est le gardiennage. Celui des enfants et des adolescents que les parents occupés ou lassés ne désirent pas avoir auprès d'eux constamment. Celui des demandeurs d'emploi que les pouvoirs publics ne veulent pas comptabiliser au chômage.

S'il s'agit d'une formation complémentaire — celle qui nous intéresse ici — l'autre fonction à laquelle elle doit nécessairement répondre est d'amuser, d'occuper le temps où d'en faire gagner. Celui qui suit une formation ne travaille pas *réellement* durant cette période. Il s'est, ou il a été, retiré du réseau des décisions *actuelles* de sa vie professionnelle, militante ou politique. Qui peut dire comment il trouvera la situation à son retour ? Alors, pour calmer ses angoisses, autant le faire rire, lui donner l'énergie de surmonter la rupture que constitue probablement la formation qu'il est amené à suivre.

© Les Éditions d'Organisation

En dehors de cet indispensable défoulement, qu'apporte l'ABC du pouvoir en tant qu'enseignement ?

— Tout d'abord, il permet de *saisir ce qui est stratégique dans une situation complexe en mêlant la technique, l'économique, le social, le politique.*

Par différence, apparaît tout ce qui n'est pas directement utile à la décision et au pouvoir et qui, sans pour autant être rejeté, doit être traité différemment et de manière différée.

Ce tri entre l'essentiel et le superflu n'est pas en soi original : c'est ce qu'effectue tout bon analyste. L'intérêt de la méthode proposée est qu'elle s'applique à des situations particulièrement embrouillées. Son avantage tient à ce qu'il n'est pas nécessaire de réduire le nombre d'éléments du système étudié — opération toujours douteuse — pour pouvoir isoler ses paramètres principaux. Cette opération est directement réalisable, à partir d'un très grand nombre d'éléments, si le besoin s'en fait sentir.

Concrètement, cela revient à faire prendre un raccourci à l'opérateur : — on lui annonce qu'il lui faut étudier le développement international de telle industrie dans le contexte des règles nouvelles du marché européen. Il est submergé de faits et de chiffres. — Il s'aperçoit bientôt que le véritable enjeu est de changer la procédure de nomination du président.

Les dirigeants d'un parti se réunissent pour définir ensemble les lignes politiques de leur prochaine campagne. La discusion devient confuse. — L'analyse préconisée permet d'identifier très vite l'enjeu véritable : les moyens de rassembler les recettes financières nécessaires à l'organisation de n'importe quelle campagne.

De grandes difficultés opposent les concepteurs d'un projet d'urbanisme. Toutes sortes d'arguments techniques et idéologiques contradictoires sont échangés. — L'analyse structurelle a tôt fait de révéler le seul point crucial : le prix du mètre carré bâti.

De tels exemples pourraient être multipliés. Ils convergent tous vers l'identification du sens caché du jeu (autrement dit, de l'enjeu), généralement très différent de l'intitulé initial qui est donné du problème à étudier.

Apprendre à savoir à quoi l'on joue est le premier résultat auquel doit conduire une formation bien faite.

Un autre but d'un enseignement se basant sur les rudiments présentés dans l'ABC du pouvoir est de *faire prendre conscience aux participants de leur propre point de vue.* Il s'agit de les entraîner à exercer leur responsabilité sans pour autant les inciter à chercher à la fusionner avec celle des autres acteurs du jeu.

© Les Éditions d'Organisation

Dans la pratique, cette différenciation des rôles est obtenue en créant des groupes de travail séparés (généralement trois). Le même sujet peut ainsi être traité indépendamment du point de vue des pouvoirs publics, de l'entreprise et des consommateurs, par exemple ; ou encore la direction de l'entreprise, les syndicats, les employés peuvent être distingués, cela en fonction du cas à étudier.

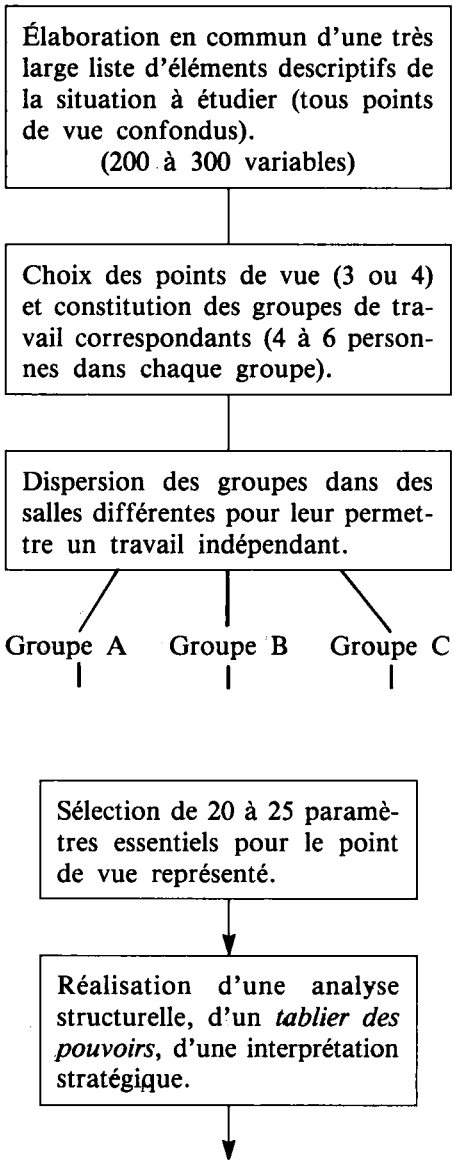
A partir d'un ensemble commun et très vaste de variables décrivant la situation (par exemple deux cents variables), chaque groupe doit choisir les vingt à vingt-cinq variables qui satisfont le mieux le point de vue représenté. Les trois groupes discuteront donc à partir de bases de référence différentes ce qui les familiarise au fameux *dialogue de sourds* tellement fréquent dans les situations conflictuelles.

L'analyse stratégique effectuée par chaque point de vue apportera par ailleurs des indications sur les possibilités de conciliation dans des situations de complémentarité (les forces des uns sont les faiblesses des autres, les objectifs d'un groupe servent d'hypothèses de travail pour un autre groupe, etc.). Il se peut aussi que des points de vue différents aient en commun des enjeux similaires ou des arguments de présentation très proches. C'est dans ce cas l'indication d'un risque de conflit : le même territoire politique est brigué par deux points de vue qui cherchent une identité par la domination et le discours. On peut s'attendre à ce que l'un d'entre eux se développe au détriment de l'autre.

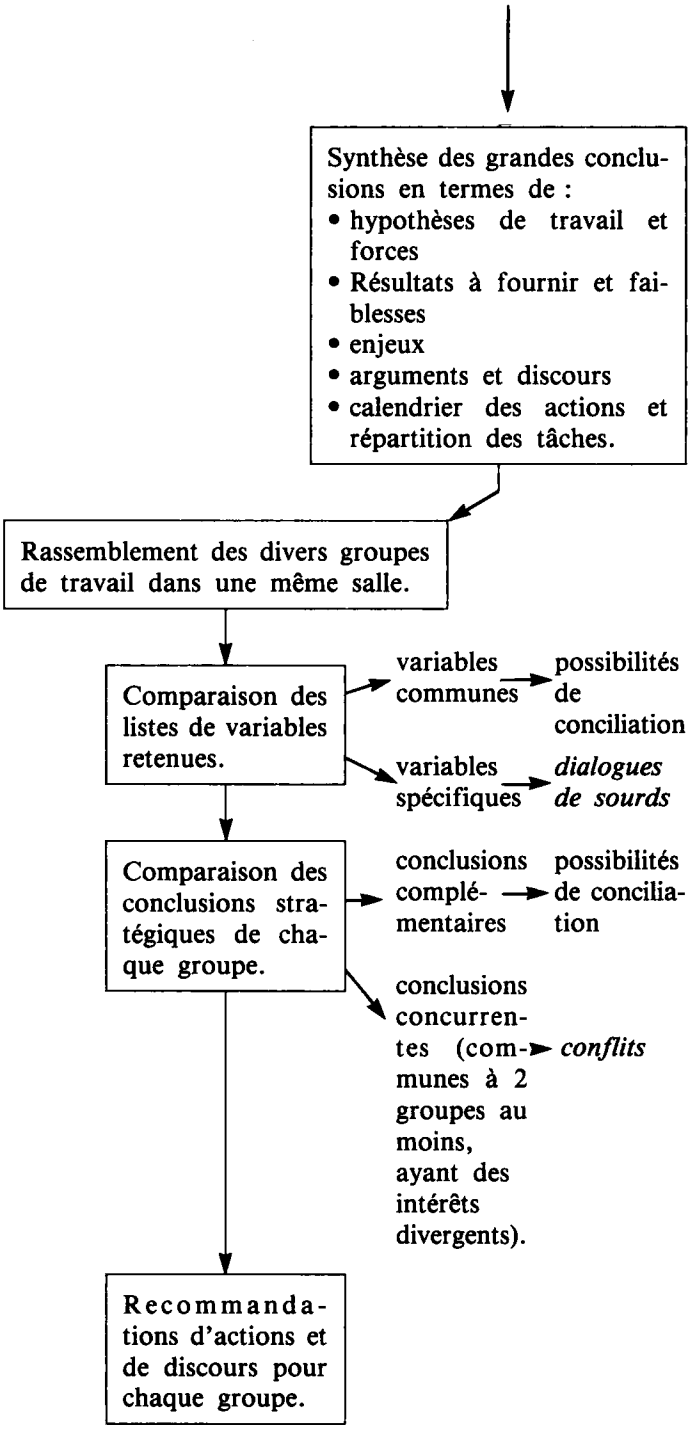
Prenons l'exemple de la direction générale d'une entreprise et de l'équipe marketing qui s'adresse à un réseau de détaillants, assurant la distribution des produits. Si jamais ces détaillants constituent une association, sous la forme d'une centrale d'achat, que va-t-il se passer ? Un exercice, conduit avec trois groupes de travail (la direction de l'entreprise, le service marketing, l'association des acheteurs), montre qu'assez rapidement la direction générale se pose la question de savoir à quoi lui sert le service marketing, des accords amiables avec la centrale d'achat étant désormais plus rentables que les marges supplémentaires dégagées par l'équipe commerciale. Tant que celle-ci avait pour interlocuteurs une multitude d'acheteurs indépendants, elle pouvait largement couvrir ses frais de fonctionnement grâce à la grande disparité des conditions de vente. Dès que les acheteurs se regroupent, ils déplacent chez eux le discours commercial, vidant ainsi la fonction principale du service marketing de l'entreprise. Se saisissant de ce danger, ce dernier aura intérêt à réagir. Pour surmonter la difficulté, il est probable qu'il cherchera à mettre en cause sa direction générale, dans le but de s'y substituer. L'intérêt bien compris des acheteurs est bien entendu d'encourager de tels conflits chez leur fournisseur, propres à l'affaiblir et pourquoi pas à préparer ultérieurement son rachat...

© Les Éditions d'Organisation

La formation qui conduit à établir de telles séquences conflictuelles observe le schéma d'organisation suivant :



© Les Éditions d'Organisation



© Les Éditions d'Organisation

En résumé, la mise en commun des résultats des divers groupes permet d'identifier les sujets négociables et ceux qu'il vaut mieux remettre au lendemain dans la mesure où ils sont l'expression d'une discorde. Pour chaque point de vue, les conseils sont prodigués dans les domaines des moyens (humains et matériels) à répartir en fonction des sujets à traiter. Ils indiquent l'ordre chronologique des tâches à accomplir, les discours à tenir, les indicateurs de suivi d'exécution à mettre en place. Pour certains exemples, la *journée type d'un décideur* peut être décrite dans ses grandes lignes (qui doit-il voir, que doit-il faire, que doit-il dire, que doit-il mesurer ?).

Réflexions et recherches pouvant être suscitées par l'ABC du pouvoir

La quatrième partie de l'ABC du pouvoir a un titre un peu énigmatique *(ton, diatessaron, diapente et diapason)* qui fait référence aux principaux intervalles qu'il est usuel de distinguer dans une gamme musicale (rapport des fréquences de huit à neuf pour le ton, quarte, quinte et octave). L'idée proposée est en effet de chercher à dynamiser les considérations qui précèdent en observant les rythmes propices aux opérations de pouvoir.

Deux postulats sont nécessaires pour autoriser une telle démarche :
a) il est possible de se déplacer sur le *tablier des pouvoirs*,
b) les variations de pouvoir sont de nature discontinue.

La première affirmation résulte de l'observation des protagonistes d'un conflit. La succession des événements révèle en effet des changements de stratégie au cours de la partie qu'ils jouent entre eux. Ces modifications empruntent fréquemment des canaux faisant passer des aspects concrets et matériels de la dispute à ses aspects virtuels et symboliques, et réciproquement.

Tantôt ce sont des éléments factuels qui sont utilisés, tantôt des éléments affectifs, plus souvent encore des éléments intellectuels. Un procédé simpliste pour s'y retrouver est d'utiliser une analogie thermodynamique :

— vous assistez à un débat auquel participent plusieurs personnes dont les intérêts sont diversifiés. Après avoir repéré le nom des participants, tracez trois colonnes *gaz, liquide, solide* sur une feuille de papier. Chaque fois qu'une personne prend la parole, inscrivez son nom dans l'une des colonnes et cela en fonction de ses déclarations initiales, lorsqu'elle introduit son propos.

© Les Éditions d'Organisation

C'est ainsi que toute prise de parole débutant par *je pense que* ou *il semble que* est à faire figurer parmi les apports intellectuels, c'est-à-dire dans la colonne *gaz* (le gaz est l'état le plus agité de la matière et emplit n'importe quel volume, quelle que soit sa forme. De même, la pensée s'adapte à toutes les contraintes). Toute phrase commençant par l'expression d'une valeur, d'un sentiment *j'aimerais bien que, cela m'ennuierait que, ce serait bien si*, etc. correspond au contraire à une position affective qui engage celui qui la prononce. Elle est à inscrire dans la colonne *liquide*, état de la matière déjà plus organisé. S'il est aisé de changer constamment d'idée (les molécules de gaz ont des trajectoires très erratiques) il est plus difficile d'en faire autant avec les sentiments et préférences. C'est sans doute pour cela qu'ils sont plus rares. Le troisième état de la matière, *le solide*, traduit enfin les constats où une observation s'appuyant sur des mesures ou des preuves vient accréditer la déclaration d'un participant. *Voici les comptes et résultats de l'exercice écoulé* est à ranger dans la colonne *solide. Nous pouvons nous réjouir de l'excellent résultat de notre société* est éminemment *liquide* et *l'ouverture des marchés internationaux est une opportunité pour nos produits* est parfaitement gazeux.

Si vous vous livrez à un tel exercice (ce qui distrait et fait passer plus vite une séance ennuyeuse), vous pourrez constater, cher lecteur, que la colonne *gaz* est trop petite pour contenir le nom de tous les intervenants. Il faut y ajouter une feuille supplémentaire. La colonne *liquide* est à moitié remplie. La colonne *solide* est presque vide. Les actions concrètes sont rares, les actions abstraites très fréquentes. Cette observation banale prend son sens lorsqu'elle s'applique à un acteur particulier, car elle permet de saisir comment il passe au cours de la discussion d'un type d'argument à un autre. L'ordre dans lequel les phases sont enregistrées caractérise un mode de déplacement sur *le tablier*. Commencer dans le flou, s'apercevoir qu'on est suivi par les autres et conclure dans le concret est une indication de prise de pouvoir *(gaz → liquide → solide)*. La température diminue et la situation se fige. Présenter des résultats, qui sont mal accueillis, puis remis en cause par des suggestions d'amélioration traduit une séquence inverse (réchauffement du milieu, accroissement de la confusion).

Où est la recherche dans tout cela ? C'est relativement simple à expliquer et beaucoup moins à mettre en œuvre : dans une entreprise, une organisation politique ou un grand organisme administratif, arriver à comprendre les phénomènes et les modéliser de manière plus ou moins naïve (grâce aux trois états de la matière, ou par le moyen du *tablier* décrit plus loin dans l'ouvrage) ne pose pas de problème vérita-

© Les Éditions d'Organisation

ble, sinon celui de la compréhension et de l'entraînement personnel qui lui succède.

Mais arriver à *concevoir une stratégie* répondant à une situation quelconque et à des objectifs personnels, *puis l'exécuter dans la réalité* est beaucoup plus compliqué.

Une tentative d'approche, celle des paradoxes et du double langage qui les accompagne est présentée à cette occasion. Pour résumer le propos, toute action concrète sur *le tablier* doit être liée à un discours de diversion qui vient la compenser. Réciproquement, toute déclaration enregistrée et analysée doit donner lieu à une interprétation en termes d'attitudes réelles, sans rapport immédiat, le plus souvent, avec le discours énoncé.

En langage populaire : *faites ce que je dis, mais ne faites pas ce que je fais*, ou encore *longue langue, courte main*. Les dictons sont nombreux à souligner la complémentarité et l'antagonisme de la parole et de l'action.

La maîtrise des stratégies paradoxales, évoquée dans la quatrième partie de ce livre, n'en reste pas moins d'un usage délicat. Le manque de précision dans le choix des arguments venant commenter une action pour mieux détourner l'attention qui s'y porte guette le lecteur inexpérimenté.

La *surinterprétation* d'informations recueillies par un observateur et leur traduction en actes excessifs est un autre écueil qu'il est utile de signaler.

Il ne s'agit donc ni de mystifier ni de délirer après avoir lu trop hâtivement les modestes suggestions qui viennent conclure l'ABC du pouvoir. Vérifier d'abord, étalonner ensuite, constituent sûrement une recommandation avisée.

*
* *

Le découpage séquentiel du temps dans les opérations d'acquisition et de perte de pouvoir, décrites à la fin de ce livre, présente une autre sorte de difficulté. La voie de recherche qui est suggérée est d'identifier les suites d'opérations élémentaires les plus usuelles, les rythmes qu'elles observent et les transformations qu'elles peuvent subir sous l'effet du vieillissement des acteurs ou des situations.

L'idée est donc de décomposer les stratégies à des fins d'analyse en réalisant *le film des événements*. Cela suppose d'être bien placé pour les observer et surtout de disposer d'un matériel d'enregistrement adapté, capable de rendre l'illusion du mouvement à partir d'un échantillon d'observations ponctuelles.

© Les Éditions d'Organisation

Après avoir fait bouger, sur un *tablier* fixe, les diverses pièces qui représentent les acteurs d'un conflit, le parti adopté par ce livre est de faire évoluer l'orientation du *tablier* au cours du temps. La combinaison des deux mouvements présente évidemment une source de difficulté de compréhension et de représentation. Il ne faut cependant pas l'exagérer. Au tout début du cinéma ou de la télévision, la caméra était fixe, les sujets à filmer ayant la possibilité d'évoluer (pas trop quand même) dans son champ de vision. Puis, le progrès aidant, tous les mouvements se sont libérés, tant pour les acteurs que pour l'équipe de tournage.

Il est suggéré au lecteur de procéder de la même façon. Les trois premières parties de l'ABC du pouvoir décrivent le mieux possible une sorte d'appareil à photographier les stratégies. L'image obtenue est évidemment fixe mais elle peut être nette et expressive si des précautions suffisantes sont prises. Si l'on est encore éloigné de la perfection, il ne semble pas cependant que beaucoup de perspectives s'ouvrent à la recherche.

Bien au contraire, la possibilité d'enregistrer les mouvements politiques et de construire des évolutions sans recourir à des projections du présent ou à des représentations imaginaires, constitue un champ d'investigation que la quatrième partie de l'ouvrage essaie d'aborder.

En termes simples, il ne s'agit donc pas d'améliorer l'art de la photographie, mais d'y ajouter un mécanisme permettant de substituer à la continuité du mouvement un échantillonnage séquentiel adapté à la dynamique de la situation. Beaucoup de chemins restent encore à parcourir. Pour le moment, on s'est borné à suggérer des montages consistant à réunir des vues fixes suffisamment rapprochées (les pièces représentatives des principaux rôles évoluant sur un *tablier* que l'on suppose immobile).

Inversement, il est également aisé d'enregistrer les mouvements du *tablier* dans le temps, en notant ses positions à des instants suffisamment éloignés les uns des autres. Dans cet autre cas, également traité à la fin du livre, ce sont les pièces du *tablier* qui maintenant sont fixes, c'est-à-dire rendues solidaires de leur support.

Superposer ces deux tentatives, les pièces et leur référentiel évoluant simultanément et indépendamment, est l'étape suivante, à envisager maintenant. Le concevoir est une chose, maîtriser réellement le phénomène en est une autre...

Cher lecteur, ces problèmes de mouvements relatifs sont toujours un vrai casse-tête à expliquer et nous ne voudrions pas abuser de votre patience. Retenez seulement que la dynamisation du *tablier* et de l'analyse structurelle sont un défi que nous lançons à votre sagacité.

© Les Éditions d'Organisation

L'ABC du pouvoir et ses outils, l'analyse structurelle et le *tablier des pouvoirs*, ne constituent pas en conséquence la panacée qui viendrait satisfaire les rêves de puissance de certains.

Ils viennent partiellement combler cependant une lacune dans le domaine de la mesure et de la modélisation des relations de pouvoirs s'établissant dans des situations complexes.

L'ensemble des développements qui suivent, s'efforce de le démontrer, contribuant ainsi à apporter un peu de clarté à un domaine traditionnellement ténébreux.

Le lumignon permet de mieux deviner le paysage. Faut-il encore que le bras qui le porte l'oriente convenablement, règle sa mèche, le protège des courants d'air. Dans les relations de pouvoir, peut-être encore plus qu'ailleurs, l'outil n'est rien sans l'ouvrier. A celui-ci d'acquérir la maîtrise de son emploi.

© Les Éditions d'Organisation

PREMIÈRE PARTIE :

COYOTES ET LAPINS, CHASSEURS ET GRANDS-PÈRES

Le *tablier* dont il sera fréquemment question dans les pages qui suivent est l'ancienne pièce aplanie, de bois ou de pierre sur laquelle on jouait jadis aux échecs, aux dames ou au tric-trac.

Le pouvoir auquel se réfère le titre de ce livre en constitue le thème principal. Pouvoir hérité ou légitime, pouvoir du labeur ou du nombre, pouvoir de ceux qui jugent, pouvoir de l'évocation et de la représentation forment les quatre sommets d'un carré où s'exercent les divers conflits qu'un décideur doit maîtriser.

La figure carrée est le symbole sur lequel se basent les réflexions sur le pouvoir, qui vont maintenant être présentées.

Quelques recommandations pour accepter ce qui suit

Si dans une vie antérieure vous, cher lecteur, vous avez existé sous la forme d'un coyote, vous avez sûrement souffert de la faim, car les proies n'étaient pas nombreuses et faciles à attraper cette année-là. Nous vous plaignons. Au surplus, la mauvaise réputation qui a toujours pesé sur vous, animaux pelés, couards et cruels, vous l'avez sûrement ressentie comme une injustice, une calomnie montée de toute pièce. Nous vous plaignons doublement.

Si au contraire, vous viviez sous les traits d'un lapin, la vie n'a pas été plus facile. Sans arrêt pourchassée, dévorée, exterminée, la proie que vous symbolisez ne doit sa survie qu'à sa mobilité, ses capacités proliférantes, son angoisse perpétuelle. A moins que vous n'ayiez vécu,

© Les Éditions d'Organisation

domestiqué comme l'on dit, dans un clapier. Dans toutes ces situations, nous vous plaignons également.

Mais peut-être étiez-vous simplement un chasseur, un bipède humain comme aujourd'hui, pestant contre les coyotes qui, bien entendu, ont dévoré tous les lapins, n'arrivant jamais à vous venger, car les coyotes malgré tous leurs défauts ont au moins une qualité complémentaire : celle d'être intelligents devant le danger, en l'évitant. Bref, vous êtes un chasseur doublement bredouille, loin de chez vous et d'ailleurs inquiet de ce qui peut s'y passer. Bien que vous soyez un danger mortel pour les deux catégories précédentes, par souci d'équité, nous vous plaignons aussi.

Mais peut-être étiez-vous un de ces conteurs du coin du feu, à qui l'on a confié la tâche ingrate d'occuper une marmaille bruyante et irrespectueuse pour votre grand âge. Alors vous essayez de la distraire en lui faisant vivre, par la pensée, la prairie, ses chasseurs, ses coyotes et ses lapins. Mais dès que vous décrivez la dure réalité des uns et des autres, vous n'êtes plus entendu, voire vous êtes soupçonné de gâtisme. Le chasseur est forcément un héros, il anéantit tous les coyotes ; et les sales bêtes, d'une manière générale. Il épargne les mamans lapin, et les tout petits lapins également. Ce n'est pas vous, grand-père, qui travestissez ainsi la réalité. Ce sont les autres qui vous forcent à le faire. Alors vous vous laissez convaincre, la larme à l'œil (d'émotion ou d'impuissance ressentie ? Allons savoir...). Pour cette larme-là, nous vous plaignons bien sincèrement.

Ce que nous voulons faire comprendre, c'est que l'attitude politique est d'abord écologique. Il n'y a pas de bons et de mauvais. Ces termes s'appliquent seulement aux situations et non aux éléments qui les composent. Ce qui est bon, c'est une situation en équilibre. Ce qui est mauvais, c'est la disparition d'un des constituants et le déséquilibre qui peut en résulter.

Que les coyotes (les patrons, les chefs, les présidents, les dominants) soient considérés comme des sales bêtes, à éliminer au plus vite, n'est pas une vision politique. C'est un point de vue myope de lapin ou de petit enfant au coin du feu. Que les coyotes viennent à disparaître, les lapins prolifèreront tellement que le chasseur ne pourra plus réguler leur croissance. Quand les récoltes seront anéanties, les lapins, les chasseurs, les grands-pères — et les petits-enfants — sombreront peu après dans la famine. Pour l'éviter, le chasseur, toujours inventif, introduira la myxomatose. Et cette mort-là n'est guère enviable pour les lapins...

Sur le plan culturel, la mort des coyotes réduira les grands-pères au silence. Il est difficile de conter des histoires de myxomatose. De toute

© Les Éditions d'Organisation

façon, il n'y a plus de coin de feu, non plus, dans ce cas. Un vrai malheur n'arrive jamais seul.

Donc, vivent les coyotes ! Non pas parce qu'il s'agit de les réhabiliter ou les flatter (les princes savent très bien organiser cela tout seuls), mais parce que leur disparition a des conséquences contagieuses beaucoup plus graves que cette disparition elle-même.

On pourrait de même crier : vivent les lapins (les travailleurs, les citoyens, les soldats, les contribuables, les militants, les électeurs, les mères de familles, etc., nous tous ; les catégories de lapins sont très nombreuses). Car faire disparaître les lapins, c'est affamer les coyotes et par extension mettre en péril l'existence des chasseurs et des conteurs qui en parlent.

Des raisonnements analogues concernent les chasseurs, instruments de régulation des populations, ceux qui définissent la norme selon laquelle elles vivent (les prêtres, les ayatollahs, les intellectuels du régime, le comité central du parti, le tribunal révolutionnaire ou de l'Inquisition, la Cour des Comptes, etc., tous ceux qui peuvent, sous le regard du prince, jeter l'anathème, c'est-à-dire — comme le chasseur — décrocher le fusil du ratelier et tirer).

Quant au grand-père, il est indispensable, également. C'est celui qui raconte et parfois même (plus rarement) dit la vérité. Les journalistes, photographes, écrivains, les scientifiques, les poètes, bref tous ceux qui communiquent font partie de cette catégorie. Viennent-ils à disparaître, il n'y a plus de liberté, de culture, c'est la barbarie. Prolifèrent-ils excessivement, leur témoignage n'a plus pour but que d'endormir, de flatter la facilité, de charmer à bon compte. Ils deviennent les agents hallucinogènes et télévisuels de la société...

L'analyse d'une situation politique, ou d'un conflit, ce qui revient au même, requiert beaucoup de sang-froid. Il ne faut pas s'identifier à l'un des protagonistes. Si l'on commence à avoir de l'admiration pour le chasseur (ou de la répulsion, peu importe), de la haine pour les coyotes, de la compassion (hypocrite) pour les lapins et de la tendresse pour les grands-pères, c'est perdu, on court à l'échec car on ne peut plus distinguer l'apparence de la réalité, le virtuel de l'enjeu véritable. S'identifier, s'engager personnellement n'est pas recommandé au stade de l'analyse car c'est s'enfermer dans des réponses préétablies idéologiques, religieuses, fanatiques, conformistes.

Cette série d'articles consacrée aux pouvoirs ne devrait pas vous donner, ô lecteur, de nouvelles idées politiques. Si vous désirez vous engager dans telle ou telle voie, ceci est votre problème. C'est affaire de goût. Il s'agira sans doute d'un acte de courage raisonné que nous n'hésiterons pas à saluer. Mais cette démarche que vous entreprendriez

© Les Éditions d'Organisation

pour maintenir ou modifier la politique, selon vos convictions et intérêts, se déroulera dans un décor en trompe-l'œil, sur une scène de théâtre, sur le *tablier* d'un jeu.

Nous vous convions à vous promener quelques instants dans ces lieux, de perfidie et de grandeur, de rêve fou et de générosité réelle. Peut-être retirerez-vous de cette promenade quelques connaissances sur l'art de la mise en scène, art indispensable au théâtre qu'est le pouvoir.

Articulation du propos

Quatre parties sont consacrées à l'étude des pouvoirs et aux relations qu'ils entretiennent.

• Dans la présente partie, nous nous efforçons de décrire le *tablier*, les diverses pièces du jeu politique, la manière de les disposer, de les faire évoluer. Quelques exercices de réflexions sont proposés.

• Une seconde partie, plus méthodologique, rappellera les fondements d'une telle analyse. Les grands principes pratiques de l'**analyse de systèmes** seront présentés : importance des acteurs et des points de vue, impossibilité d'optimiser, confusion entre désignant et désigné, existence des boucles de rétroaction qui font disparaître les notions de cause et d'effet, ambiguïté entre réflexion et action, etc. Les trois grandes familles d'analyse de systèmes seront distinguées : l'analyse des données (et Il donna des noms à tous les animaux, *Gen. 1, cinquième jour*), l'analyse structurelle (et tous les animaux s'entre-déchirèrent), la dynamique des systèmes (enfin Darwin survint). La communication paradoxale — l'art d'annuler et de déstabiliser — viendra compléter ces éléments dont la connaissance est indispensable à l'exercice stratégique.

• La troisième partie s'attachera plus particulièrement à l'analyse structurelle dont le *tablier* présenté ci-après n'est que l'expression simplifiée. Comment réunir les éléments d'une telle analyse, remplir la matrice des influences, interpréter les résultats — et aussi — faire accepter ces derniers, donneront l'occasion de présentations illustrées d'exemples. Ceux-ci s'inspireront de cas réels ; situation politique dans un pays, devenir d'une entreprise, campagne de communication, etc. Ils devraient permettre au lecteur d'acquérir une bonne maîtrise de l'outil structurel, qu'il s'agisse d'élaborer une grande analyse (relations entre cent variables différentes par exemple) ou, au contraire, de construire

© Les Éditions d'Organisation

un petit modèle de réflexion à dix variables, proche du *tablier*, qui n'en comporte que quatre.

• Dans la quatrième partie, nous nous efforcerons de donner vie aux pièces du *tablier* en introduisant le temps, la durée, d'une part, et leur comportement dynamique d'autre part. Le principe d'annulation entre stratégies antagonistes sera à l'honneur dans ce chapitre. Des cas tirés de l'Histoire (comment faire sortir Achille de sa tente ?), de la vie industrielle (comment sauver son entreprise ?), des événements politiques (comment arrêter une insurrection ou la susciter ?) ou des réflexions militaires (comment simuler la dissuasion ou dissuader en simulant ?) devraient permettre de mieux faire saisir les possibilités et les limites du *tablier des pouvoirs*.

Le ou les pouvoirs ?

L'examen des situations de pouvoir dans les familles, les entreprises, en politique, entre les nations, a souvent fait l'objet de commentaires, parfois même en forme d'explications et de conseils. Vouloir en tirer des règles s'avère toutefois relever de l'entreprise vaine, utopique, voire prétentieuse, tant la nature humaine est présente dans le pouvoir, avec sa variété et sa complexité.

Et pourtant, le sujet est captivant. Toutes sortes de questions se pressent : qui a le pouvoir, qui possède l'art d'agir sur les autres ? Où se trouve le pouvoir ? Comment s'exerce-t-il ? Quand le ressent-on ? Peut-on y échapper ? Enfin, la question fondamentale, celle pour laquelle personne ne conclut réellement : pourquoi le pouvoir existe-t-il ?

Jadis, dans un lointain passé, qui s'étire à travers les siècles jusqu'à nos jours, le pouvoir était clairement localisé : là-haut, tout là-haut, et avant toute chose : Dieu, l'Indicible. On s'y référait automatiquement, par réflexe, dès que la situation devenait confuse.

Dans notre civilisation méditerranéenne, le pouvoir idéal est unique comme le Dieu sous la protection duquel on se place. Dans d'autres civilisations, au contraire (mais du point de vue où nous nous plaçons actuellement, cela revient au même), les dieux sont multiples et fonctionnels. Selon les situations, on peut recourir à l'action bienfaisante de tel ou tel d'entre eux, opportunité que l'on retrouve d'ailleurs dans la chrétienté avec l'intercession des Saints.

Quoi qu'il en soit, dans un passé encore très récent, une *explication extérieure* permettait d'évacuer élégamment les états d'âme.

© Les Éditions d'Organisation

Cela n'est plus le cas aujourd'hui : la situation est toujours aussi embrouillée, mais on a quelque peine à se remettre à une autorité unique, ou pluraliste, exogène. *Tuez-les tous, Dieu reconnaîtra les siens* ne constitue plus à présent une explication justificatrice et acceptable (1). Le Légat du Pape ne pourrait plus dire cela maintenant. On le poursuivrait pour crime contre l'humanité. L'opinion, *y compris celle des siens*, serait contre lui, ce qui n'était pas forcément le cas à son époque (après tous, les Albigeois ne furent-ils pas exterminés bel et bien dans l'allégresse ?).

Que les lecteurs Croyants ne soient pas agacés par ces quelques remarques. Nous ne sommes pas en train d'expliquer, à la suite de beaucoup d'autres, que Dieu est mort et que Son pouvoir a été remplacé par d'autres notions plus *modernes*, l'Homme, la Raison, la Science et autres billevesées usuelles. Non pas, le pouvoir de Dieu ou, selon les situations, ce qui en tient lieu existe toujours, mais ne se suffit plus à lui-même. Dieu n'est pas mort, mais Il est très affaibli. Il a besoin d'autres pouvoirs pour perdurer. C'est de ce phénomène nouveau que cette réflexion veut traiter.

Au bon vieux temps, le pouvoir c'était aussi l'autorité. Sur terre, Dieu avait un représentant local incontesté, à tout le moins durant les périodes calmes : le Prince. Que celui-ci soit empereur, roi, duc, seigneur, maître de forges, chef de famille, son autorité était établie. Le charbonnier était alors maître chez lui.

Cette époque paraît aujourd'hui complètement révolue. Quel que soit le lieu, sous quelque régime politique imaginable, l'autorité du chef, pour s'exercer, nécessite des trésors d'ingéniosité. La recommandation *spontanée* du Parti, les grandes campagnes *d'explications* dans la presse, le recours à des mythes salvateurs sont mobilisés pour tenter de soutenir l'autorité, sans d'ailleurs trop faire illusion. *Soyez solidaires, pensez à l'avenir, luttons contre le racisme, sauvons notre entreprise, soyez responsables*, etc., sont les mots d'ordre et injonctions qui viennent compenser l'autorité qui défaille. Certes, de tels artifices ont toujours existé. Mais jadis, le Prince, en les utilisant gardait la possibilité d'en être l'instigateur principal. Il apparaissait comme l'organisateur du jeu politique, que ce soit à l'intérieur de la famille, de l'atelier, de la cité.

Le Prince avait la possibilité d'engager sa parole à peu près comme il l'entendait, distribuant les rôles, pesant sur le destin de chacun comme bon lui semblait. Seules des réactions violentes (c'est-à-dire de

(1) Phrase attribuée à Arnaud Amalric, Légat du Pape, abbé de Citeaux, lors de la prise de Béziers en 1209.

© Les Éditions d'Organisation

même nature que ses actes) venaient justement tempérer ses excès. L'analyse politique était relativement simple, les paramètres aisément identifiables, les motivations et comportements clairs, quand bien même ils étaient cruellement disséqués par le grand Machiavel.

Le Prince n'est désormais plus lié de manière univoque à l'autorité. Selon les circonstances, il peut changer d'apparence. Désincarné, il est devenu une notion anonyme, versatile, schizophrène, l'ectoplasme de la puissance. Le pouvoir s'est peu à peu mué en un dispositif complexe où s'affrontent des puissances, des principes, des fonctions, dont la stabilité est bien plus importante que l'existence des hommes qui les servent ou qui s'y opposent. Puissance de l'argent bien sûr (qui peut dire le nom du patron, du Prince, d'une banque internationale ?), mais aussi puissance de la parole (le président Nixon mis *échec et mat* par d'obscurs journalistes). Puissance écrasante de l'appareil d'État (de Kafka à Orwell, c'est toujours la même description du vide apparent du pouvoir officiel), mais aussi puissance aveugle et désagrégée des mythes qui se prétendent unificateurs, des idéologies qui croient pouvoir reconnaître le bien du mal.

Dans tous les cas, l'exercice du pouvoir ne peut se résumer à celui de l'autorité, trop visible, trop vulnérable à la critique, trop localisée.

Le Prince existe toujours, certes, mais il sait s'entourer de nombreux personnages qu'il est aisé de confondre avec lui, tant ils lui ressemblent, tout en accomplissant des tâches différentes. Le pouvoir, l'autorité, la responsabilité, sont ainsi partagés, négociés, dilués. Le Prince est devenu avare. Sa gloire, c'est la marge. Il gagne petit mais souvent, risquant peu, dissimulant beaucoup. Selon les circonstances, il change d'apparence, de discours, voire de rôle, venant à combattre avec force ce qu'il semblait défendre avec opiniâtreté un instant auparavant. Comment y comprendre quelque chose ? Comment raison garder ? Nous sommes à l'époque du clone, de la multiplication des images virtuelles d'un pouvoir unique désormais disparu. Bien avisé celui qui arrive à distinguer les têtes de l'hydre souveraine.

Sans prétendre tout expliquer, les méthodes et techniques qui vont maintenant être décrites devraient au moins permettre d'aborder le problème avec de nouvelles voies de résolution car *il ne faut pas se piquer également d'habileté avec tous, ni employer plus de forces que l'occasion n'en demande. Point de profusion, ni de science ni de puissance* (2).

---

(2) Baltazar Gracian. *Maximes de l'homme de cour*, édition G. Lebovici, Paris, 1972.

© Les Éditions d'Organisation

Quelques ingrédients pour le jeu du *tablier*

Le hasard de nos travaux, l'analyse de systèmes, la planification, les jeux de statégie, l'évaluation, la prospective, ont fini par donner l'illusion qu'il était possible de s'attaquer à cette gageure : procurer une technique simple, non idéologique, c'est-à-dire un outil et non un discours, permettant de comprendre les situations de pouvoir auxquelles on assiste ou dans lesquelles on est impliqué en tant qu'individu, employé, militant, citoyen...

Parler de théorie serait excessif. Peut-être pourrions-nous prétendre au titre de modèle. Qu'importe, le lecteur averti qui voudra bien parcourir les pages qui suivent constatera un mélange de sources assez diverses, pour ne pas dire disparates :

a) *L'analyse structurelle*, utilisée pour la gestion des entreprises, est une petite cousine de l'enseignement de C. Lévi-Strauss. Comprendre les relations à l'intérieur d'une tribu (l'entreprise ou une organisation publique), les relations entre des tribus différentes (la concurrence) est son objet. La troisième partie détaillera son mode d'emploi et ses champs d'application. Pour le moment, il suffit de retenir que cette technique d'analyse de systèmes s'attache à décrire un milieu non par le comportement individuel de ses divers constituants, mais par l'observation des relations, des liaisons, qui existent entre ces divers éléments. Le procédé n'a en soi rien d'étonnant et s'apparente à l'épure d'architecture qui indique la forme générale du bâtiment sans pour autant renseigner sur le nombre de tonnes de matériaux et de poutrelles qu'il conviendra de rassembler pour le construire. L'analyse structurelle n'est donc pas — malgré son nom — une technique analytique, au sens cartésien, qui s'attache aux éléments plutôt qu'à leur ensemble. C'est, au contraire, une démarche de perception et d'intelligence, qui vise à retenir l'essentiel du fonctionnement d'un groupe, d'une tribu.

Force est de constater, à cet égard, que les mœurs politiques ont assez peu évolué dans leur structure depuis l'âge de pierre jusqu'à nos jours. Quel chef d'entreprise, directeur d'administration, chef d'État, n'a pas son sorcier, son conseiller privé, son cabinet de consultants, son futurologue, son mage ? Qui ne cherche, dès qu'il a en mains les instruments du pouvoir, à accroître le nombre de ses guerriers et de ses terres, de ses employés, administrés et attributions, s'efforçant ainsi de conforter quantitativement ce qu'il a obtenu le plus souvent au moyen de qualités particulières ? Qui ne succombe avec volupté à la vanité de la célébrité, à la fascination du succès populaire, au faste du culte de sa personnalité ? Pour accéder à tout cela, pour laisser derrière soi un

© Les Éditions d'Organisation

souvenir immortel, une image historique persistante, que d'énergie et d'habileté sont dépensées !

L'analyse structurelle s'intéresse à toutes ces questions avec des règles simples et peu nombreuses, dont la plupart sont reprises ci-après dans l'élaboration du *tablier des pouvoirs.*

b) Le jeu d'échecs, le jeu de go, les jeux qui en sont issus comme le *Djambi ou échiquier de Machiavel,* constituent une autre approche, séculaire, de la représentation modélisée du pouvoir (3). Prendre une pièce avec un pion, un cavalier ou un fou n'a pas les mêmes implications pour le devenir de la partie. Laisser à l'adversaire (ou lui supprimer) des degrés de liberté, exprime une sensibilité politique qu'il est aisé d'observer dans la réalité, pour peu qu'on veuille bien y prêter attention.

L'échiquier de Machiavel constitue une assez bonne approche pour l'apprentissage des comportements politiques élémentaires. Disons-le tout net, ce n'est pas un jeu pour âmes sensibles. Sa portée morale est des plus douteuses, puisque c'est un instrument didactique des mécanismes de la trahison... Mais nous ne nous attarderons pas pour le moment à cet aspect pour nous consacrer uniquement aux caractéristiques techniques de ce jeu.

Le *Djambi* se joue à quatre, chaque joueur plaçant son camp au coin d'un *tablier* de $9 \times 9 = 81$ cases identiques, donc intermédiaire entre l'échiquier ($8 \times 8 = 64$ cases alternativement blanches et noires) et le damier ($10 \times 10 = 100$ cases blanches et noires, également) (4). Ce caractère impair met en évidence une case centrale, la case du pouvoir absolu, aboutissement du jeu de chaque joueur concurrent (fig.1)

Chaque camp a un nombre identique de pions placés en début de partie de manière semblable :

Le Prince — Dans le coin (1a, pour le camp rouge), se trouve le Prince dont l'ambition est d'occuper la case centrale.

Chaque Prince est protégé par trois pièces spécialisées :

L'Assassin — Les hommes de main, les services spéciaux qui peuvent tuer toutes les autres pièces adverses en occupant leur case. L'Assassin occupe au départ la case b1.

Le Diplomate — Le Diplomate ne tue pas directement, mais peut déplacer les pièces adverses, dont il occupe la case, en les mettant dans

(3) Tous les développements qui sont ici présentés doivent beaucoup aux travaux de l'Impensé Radical (1, rue de Médicis, 75006 Paris) et à son étonnant libraire et éditeur de jeux de stratégie : Luc Thanassecos.

(4) Pour le plaisir de l'amateur, signalons l'autre *tablier*, celui du *go*, formé de $19 \times 19 = 361$ nœuds formant une structure de 324 cases identiques légèrement rectangulaires (par exemple 2,5 × 2,2 cm), par souci esthétique.

© Les Éditions d'Organisation

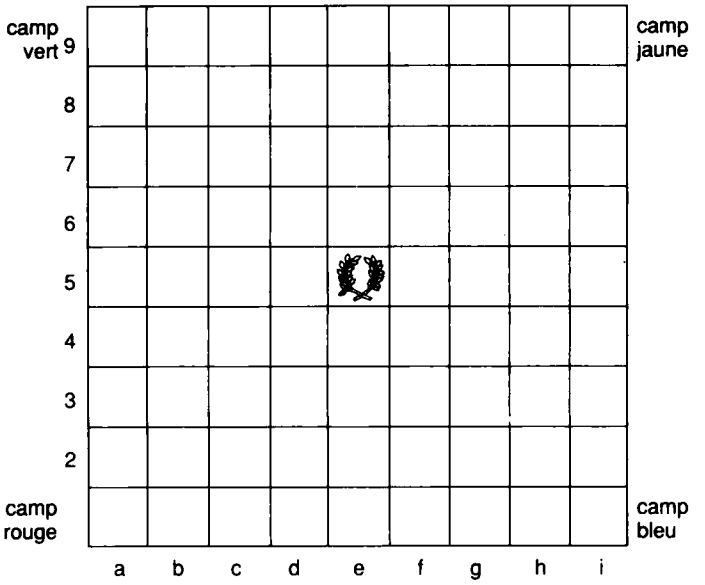


Fig. 1. — *L'échiquier de Machiavel*

des situations périlleuses. Le Diplomate est un provocateur, ce peut être aussi un traître, cela dépend des situations. Les pièces qui lui ressemblent le plus aux échecs sont le fou et la dame. Il occupe la case b2 au départ.

Le Journaliste — Le Journaliste est un observateur qui tue les autres pièces en révélant les scandales. Point n'est besoin pour lui d'occuper la case d'une pièce adverse, il lui suffit de s'en approcher pour l'anéantir. Cette démarche *tangentielle* est un peu analogue à la marche du cavalier, aux échecs.

Le Journaliste occupe la case a2 en début de partie.

Le Militant — Quatre Militants, équivalents des pions ordinaires, forment une deuxième défense (en c1, c2, a3, b3). Les Militants peuvent s'emparer des positions ennemies mais leur domaine d'intervention est beaucoup plus limité que celui des autres pièces : ils ne peuvent avancer que de deux cases au maximum à chaque tour. En cela, ils sont particulièrement vulnérables, contrairement aux autres pièces qui ont la même liberté de marche que la reine aux échecs.

L'Intellectuel — Enfin, la pièce la plus originale de ce jeu occupe la neuvième case (c3) de chaque camp. Il s'agit de l'Intellectuel, celui qui réinterprète constamment l'Histoire, en est l'infidèle mémoire attribuant tous les méfaits aux autres Princes que le sien, construisant dans

© Les Éditions d'Organisation

le même temps une image élogieuse de celui-ci. Pour ce faire, l'Intellectuel utilise une particularité très réaliste de ce jeu : les pièces qui ont été prises ne sont pas évacuées comme aux échecs ou aux dames. Elles sont retournées et encombrent ainsi le *tablier*, gênant la progression des pièces encore vivantes.

■ **Un Cadavre** — Quelle que soit sa valeur, une pièce retournée présente une face noire. C'est l'anonymat de la mort. Un Cadavre restant toujours encombrant pour le camp qui a contribué à son apparition peut être déplacé par l'Intellectuel. Celui-ci va ainsi l'attribuer à un autre joueur, en fournissant une explication généralement fallacieuse. L'Intellectuel est un déplaceur de Cadavres. Modifiant la mémoire, il redistribue les responsabilités.

Au cours de la partie, chaque camp joue à tour de rôle. Chaque joueur a le droit de parler aux autres, d'établir des alliances, des coalitions ayant pour but d'affaiblir le plus rapidement possible le camp psychologiquement le plus timide, puis très rapidement, stratégiquement défavorisé.

La possession hâtive de la case centrale n'est pas obligatoirement une tactique habile. Son détenteur se désigne forcément comme l'ennemi commun aux autres camps. De conquérant, il devient assiégé. Bien que les règles du jeu le favorise, le détenteur du pouvoir central est très vulnérable (il a toutefois le droit de jouer deux fois plus que les autres, pour marquer ainsi l'avantage du parti au pouvoir quel que soit le régime sur l'opposition, qui ne possède pas d'appareil d'État à son service). Alors, comment réussir à se protéger ? La réponse est simple et sa philosophie, amère. Le Prince au pouvoir doit s'évertuer à exterminer les Intellectuels des autres camps (en sorte qu'il n'y ait d'autres explications historiques que les siennes propres). Simultanément, il doit entourer la case centrale de pièces mortes qui lui serviront de rempart contre les pièces vivantes antagonistes (celles-ci n'ont pas le droit de *sauter* d'autres pièces, comme aux dames). Lorsque le Prince au pouvoir a réussi à s'entourer complètement de Cadavres, il s'est *pharaonisé*, il est entré dans la légende...

Sans retenir les règles lugubres de ce jeu réaliste (5) *le tablier des pouvoirs*, qu'on présentera un peu plus loin, utilisera les pièces du *Djambi*, qui expriment des fonctions stables, présentes en permanence dans l'analyse structurelle.

c) La troisième source d'inspiration ayant permis d'élaborer le *tablier* et d'explorer ses domaines d'application est tout simplement une

(5) On peut simuler aisément l'actualité internationale ou les grandes OPA industrielles avec l'aide du *Djambi*, ou échiquier de Machiavel.

© Les Éditions d'Organisation

culture générale stratégique glanée au cours d'années d'étude, d'enseignement et de conseil.

Comment exprimer cet humus culturel, l'indiquer avec humilité au lecteur savant, sans se révéler à la fois sot, ignorant, prétentieux ? Citons d'abord quelques Anciens : Platon (le Banquet, Phèdre, la République), Sun Tse (les treize Articles), et deux manuels moins connus :

• L'un provient du sanscrit, c'est l'Arthasastra écrit par Kautilya au quatrième siècle avant notre ère (6). Kautilya est considéré comme le père de la science politique indienne. Il décrit méthodiquement dans cet ouvrage la vie ingrate des percepteurs d'impôts de l'époque, que les fourches des paysans attendent dans les villages lorsqu'ils s'y présentent pour remplir leur charge, mais que le supplice du pal (ou l'équivalent) menace lorsque l'empereur estime insuffisant le tribut apporté. Sages sont les principes de ce manuel, puisque la race des collecteurs d'impôts s'est perpétuée jusqu'à nos jours. Les mécanismes de comportement politique qui y sont exposés n'ont pris en tout cas pas une seule tache de rouille.

• L'autre document est le Yantie lun ou Dispute sur le sel et le fer (7) qui est un recueil des délibérations du Conseil de l'Empire de Chine en quatre-vingt-un avant Jésus-Christ. Ce *journal officiel* relate le débat qui s'instaura entre le gouvernement en place et les notables régionaux, idéologiquement confucéens, c'est-à-dire dans l'opposition. Ce débat porte également sur les impôts (sur le sel et le fer) et est historiquement important puisqu'il marque l'avènement des notables (les mandarins) qui, après avoir renversé le gouvernement et être devenus encore plus totalitaires que lui, garderont le pouvoir pendant dix-neuf siècles, jusqu'à l'arrivée du Grand Timonier.

Plus près de nous, géographiquement et historiquement, on doit évidemment citer Machiavel (*Le Prince*), le Cardinal de Retz (*Les Mémoires*), Clausewitz (*De la guerre*). Pour le plaisir, on peut ajouter à cette liste classique un petit document certainement apocryphe, mais rédigé avec beaucoup d'affection, et que le Cardinal n'aurait pas renié : le bréviaire des politiciens (8).

Le vingtième siècle est plus difficile à traiter. Les références récentes peuvent-elles faire partie de la culture ? D'abord, elles sont très nombreuses, trop nombreuses et factuelles pour véritablement intéresser

---

6) Kautilya — *L'Arthasastra*. Préface de M. Dambuyant, édition Marcel Rivière, Paris, 1971.

(7) Yantie lun, *Dispute sur le sel et le fer*. Préface de G. Walter, édition Lanzmann et Seghers, Paris, 1978.

(8) Jules Mazarin. *Le bréviaire des politiciens*, édition Café Climat, Nancy, 1984.

© Les Éditions d'Organisation

notre propos qui est l'investigation et non la description. Par contre, elles peuvent servir d'illustration, d'étude de cas, de champ d'application, qu'il s'agisse d'ouvrages sur les stratégies internationales, nationales ou d'entreprises. Nous nous contenterons donc d'en citer quelques-unes chaque fois que leur apport contribuera aux développements qui suivent. Nous ferons cependant une exception pour quelques ouvrages qui, sous leur aspect plaisant possèdent une réelle pertinence avec le sujet traité et qui ont donc facilité son élaboration :

— les *Propos d'un confiseur*, d'Auguste Detœuf, rappellent les règles essentielles de gestion politique d'une entreprise industrielle,
— le *Principe de Parkinson*, du nom de l'auteur, énonce celles des grandes organisations et administrations,
— le *Littératron* d'Escarpit est un chef-d'œuvre sur l'art médiatique,
— enfin, les *Call-girls* nous paraît être un des livres les plus importants d'Arthur Koestler sur la préparation des décisions par des Comités.

Le tour du *tablier*

Tout est maintenant rassemblé pour élaborer ensemble cette technique d'aide à la décision, cette méthode d'évaluation des situations politiques, que nous avons intitulé *le tablier des pouvoirs*.

Imaginons un système d'axes orthogonaux (xOy), un repère, comme on en voit dans tous les manuels scolaires. L'axe vertical Oy désigne l'influence, le pouvoir, qu'un élément (un individu) peut avoir sur le système auquel il appartient (le groupe dont il fait partie). Autrement dit, plus il est haut sur cet axe (plus son ordonnée est grande), plus il a du pouvoir. Plus il se situe près de l'origine, moins il compte dans l'état présent du système.

L'axe horizontal Ox indique la dépendance qu'un élément a vis-à-vis du système dont il est un des constituants. La dépendance est la mesure du pouvoir global que tous les autres éléments du système exercent sur le paramètre considéré. Si celui-ci se trouve très à droite (a une grande abscisse), il est très dépendant des autres. Il est dans un état de grande vulnérabilité vis-à-vis des autres. Si, au contraire, il se trouve proche de l'origine, il affirme une grand indépendance à l'égard du système (fig. 2).

© Les Éditions d'Organisation

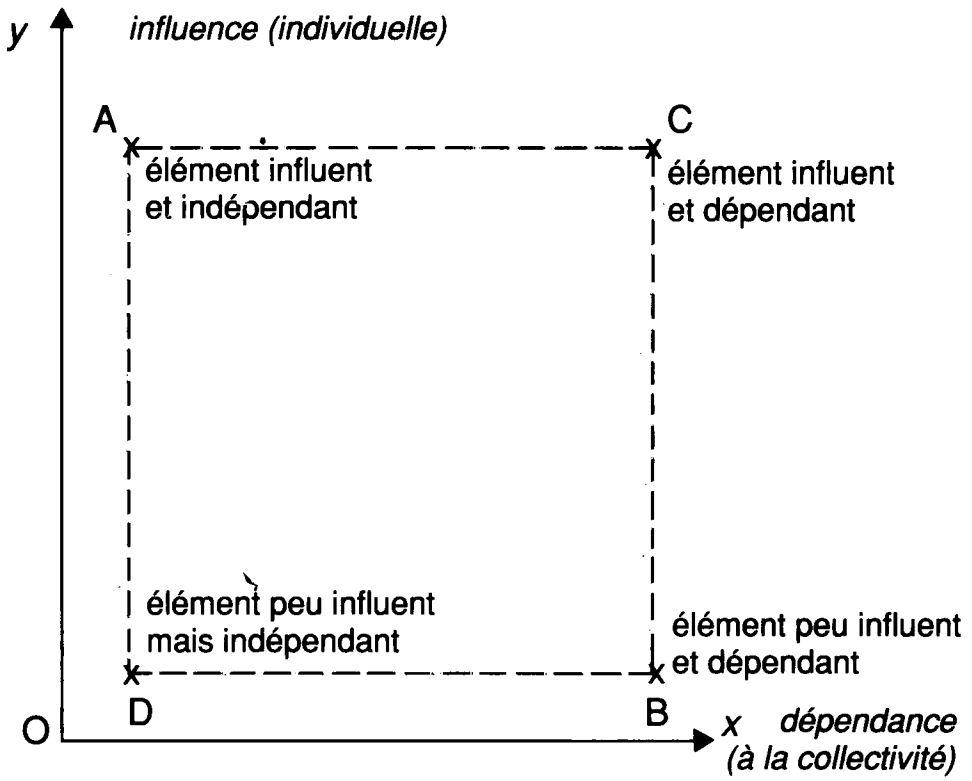


Fig. 2. — *Le repère du tablier*

Comme le montre la figure 2 ci-dessus, quatre possibilités extrêmes existent pour exprimer les relations qu'une variable (un paramètre, un élément, un individu), peut avoir avec son système. Ces quatre positions forment les quatre coins du *tablier,* dont nous allons maintenant faire le tour.

A. Le camp du Prince

Avoir beaucoup d'influence sur un système, sans pour autant dépendre de lui, c'est-à-dire des autres qui le constituent, est un peu équivalent à posséder des atouts dans sa main, à un jeux de cartes. Les autres partenaires ont beau dire et faire, vous couperez leur jeu quand bon vous semblera.

Cette position privilégiée est celle du Prince, mais traduit également *les forces : lois, règles du jeu, postulats de fonctionnement, hypothèses de travail du système.* Dans tous les cas, il s'agit de *paramètres*

© Les Éditions d'Organisation

d'entrée du système, que ceux-ci constituent de véritables moyens d'action nécessaires à son évolution ou, au contraire, qu'ils soient l'expression de contraintes imposées depuis l'extérieur du système. Les deux cas sont possibles et peuvent parfois se combiner (fig. 3).

Les caractéristiques de cette position sont la domination et l'indépendance. Lorsqu'ils existent, de tels éléments peuvent servir de *principes de base* au fonctionnement d'un système, son évolution devrait normalement pouvoir s'appuyer sur de telles bases.

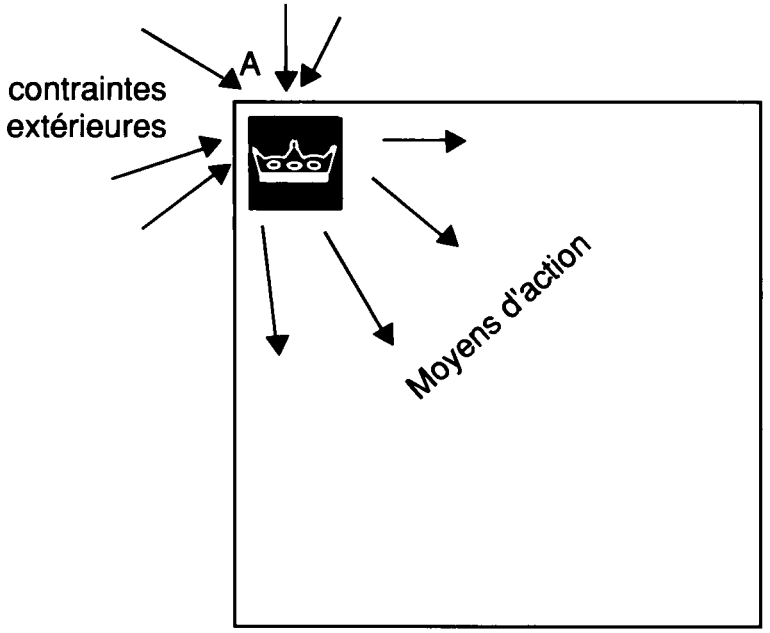


Fig. 3. — *Le camp du Prince*

B. Le palais des Juges

Être très dépendant d'un système, sans beaucoup pouvoir agir sur lui, constitue une situation symétrique à la précédente. C'est posséder bien peu de bonnes cartes en main et jouer le rôle de mort, de comparse.

Comparse aujourd'hui, certes, mais demain ? On trouve dans cette zone les *intellectuels, les juges, les prêtres, tous ceux qui font l'opinion*, qui s'ingénient à évaluer et mesurer l'action du Prince, à la commenter, critiquer. C'est eux qui diront ce qu'il faut en retenir, qui exerceront leur art à forger la mémoire collective, à transformer des échecs en actes d'héroïsme, à transmuter des victoires en calculs mes-

© Les Éditions d'Organisation

quins. Ils représentent *les valeurs, la morale du système*, tout ce qui constitue à la fois *les faiblesses du Prince, et ce que l'avenir retiendra de lui* (fig. 4).

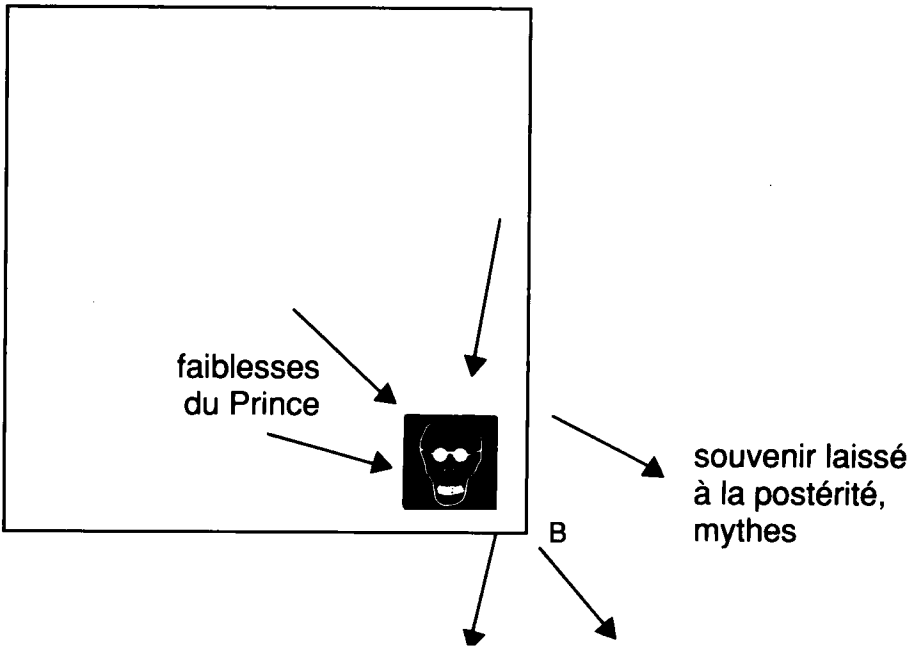


Fig. 4. — *Le Palais des Juges*

Cette zone est un lieu d'examen des résultats de la politique menée dans le système. Tous les *paramètres de sortie* (*outputs* ou extrants) du système s'y trouvent donc. Deux remarques doivent être effectuées à cette occasion :

— en analyse de systèmes politiques, un résultat à produire est toujours une faiblesse, car il peut se traduire par une contre-performance. Le véritable pouvoir n'a rien à démontrer. Il *est* sans justification à fournir. La présence de prélats est donc toujours agaçante pour un pouvoir, car elle constitue une sorte de contre-pouvoir dont les réactions frondeuses peuvent devenir redoutables ;

— les juges n'ont pas un impact immédiat important sur le système. Leur force réelle provient de leur grande dépendance au milieu. Pas de prêtres puissants, sans le concours d'une multitude de fidèles dévôts. Pas de juges souverains sans une opinion publique les soutenant. Pas d'intellectuels craints, sans un grand public de lecteurs. Que ces conditions soient remplies, alors les Juges du Palais

© Les Éditions d'Organisation

pourront créer les *mythes* que l'Histoire retiendra. Ce pouvoir de la parole et de l'avenir ne peut qu'être un défi pour les partisans du camp du Prince, qui parfois le tolèrent, plus souvent le pourchassent, très rarement y répondent.

C. Le territoire des Enjeux

Être à la fois influent et vulnérable fait de vous un enjeu, une raison d'être et de combattre. Le troisième coin du *tablier* est donc une zone de conflits perpétuels. Ici l'on trouve *les richesses, la main-d'œuvre, le nombre*, tout ce qui peut constituer une source de revenus et de puissance pour le Prince, une assurance de soutien populaire et de clientèle pour les Juges.

Toute l'action du camp du Prince consistera à attirer ces sujets dans sa zone d'influence. Toute l'énergie des Juges s'appliquera à rendre la multitude plus dépendante d'eux et de leurs valeurs. Qui trouvera-t-on dans le territoire des enjeux ? En fait, la société tout entière du système, composée selon les cas de *travailleurs, de compétences, de militants, d'électeurs, de recrues...* C'est le lieu du *réel,* le contenu-désignant du système, auquel il donne le plus souvent son nom (fig. 5). On dira ainsi *la France* pour désigner ses citoyens, les *Duval* pour une famille, *Dallas* pour le monde du pétrole, etc.

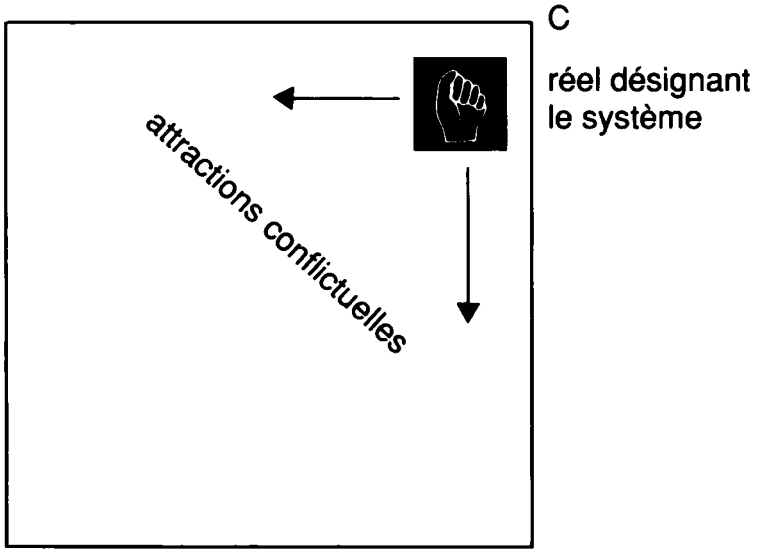


Fig. 5. — *Le territoire des Enjeux*

© Les Éditions d'Organisation

Ce troisième pouvoir est aveugle, à tout le moins très myope, généralement mal et peu organisé, vivant discrètement, autarciquement, à court terme dans les certitudes et l'aliénation du labeur. Lorsqu'il est trop sollicité, ou en cas de crise, ses réactions sont extrêmement violentes, allant jusqu'à remettre en cause la légitimité du Prince, les valeurs des Juges et des Prêtres, pour aussitôt les remplacer par d'autres, tout aussi analogues et remplissant les mêmes fonctions.

D. Le théâtre des Représentations

Le quatrième et dernier coin du *tablier* est occupé par des éléments ayant peu d'influence sur le système, mais très indépendants de lui.

On y trouve tout ce qui ne fait pas vraiment partie du système, qui n'est pas indispensable à son fonctionnement, *les problèmes exogènes, les éléments marginaux, les fausses questions.* Mais on y rencontre également les *problèmes du futur,* la *prospective* (et non l'élaboration de la mémoire, celle qui est léguée à l'avenir, que nous avons vue en B). D'une manière plus générale, c'est le domaine de tout *ce qui concerne la production des signes, des messages, de l'imaginaire, d'éléments de communication* qui décrivent le système.

C'est un espace de liberté, où l'on vit dans l'instant, où l'on peut dire à peu près ce que l'on veut (ce qui n'est généralement pas le cas en A où l'on décrète, en B où l'on rend conforme, en C où l'on dissimule).

Renvoyant comme un miroir les images virtuelles des trois autres coins du *tablier*, les éléments de cette zone s'ingénient à en souligner les outrances, et les turpitudes.

Comme le Journaliste du *Djambi*, ils représentent pour les autres secteurs un véritable danger de révélation des règles tacites de fonctionnement du système (fig. 6).

Censuré par les uns (le camp du Prince), courtisé par d'autres (les Enjeux), manipulé parfois (par les Intellectuels), ce domaine n'en demeure pas moins un exutoire indispensable aux tensions qui se développent sur le *tablier*. Lui seul peut éviter que les positions se raidissent et se figent, que les évolutions soient stoppées, en reculant ainsi le moment où le système se brisera sous le poids de ses contradictions.

Si les représentations sont permises, la communication qu'elles constituent sert de contrepoint, d'évacuation libératrice, d'annonciation aux autres éléments du système et plus particulièrement à ceux qui représentent des enjeux et qui, en tant que tels, ont peu la possibilité de s'exprimer.

© Les Éditions d'Organisation

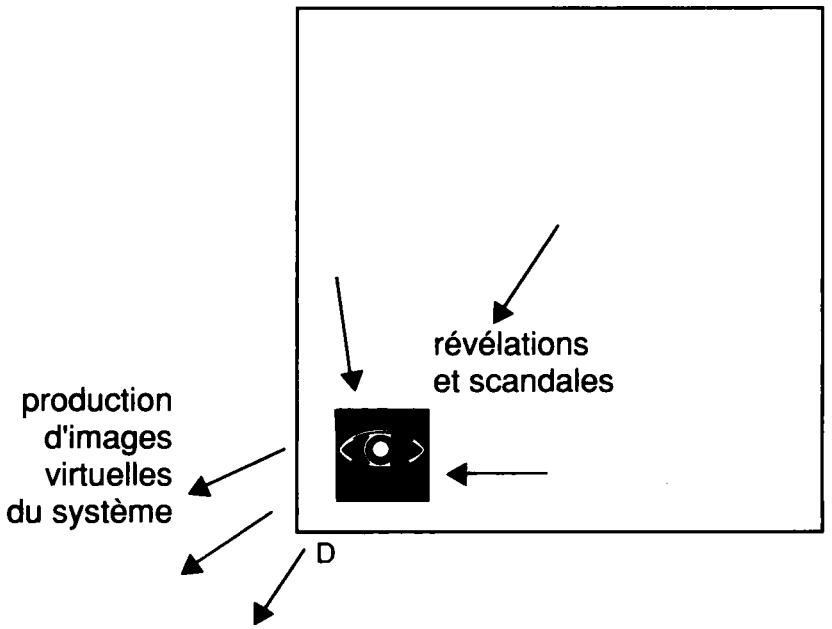


Fig. 6. — *Le théâtre des Représentations*

Étude du tablier n° 1

En vous inspirant de ce qui précède, où placeriez-vous sur le *tablier* les coyotes, les lapins, les chasseurs et les grands-pères ?

Justifier votre choix.

Une analyse de cette étude se trouve dans les pages suivantes.

Étude du tablier n° 2

Élaborer le *tablier* d'une religion.

Une analyse de cette étude se trouve dans les pages suivantes.

Côtés et diagonales du *tablier*

Considérons maintenant les relations qui peuvent se développer entre deux angles quelconques du *tablier*.

© Les Éditions d'Organisation

AB. Les délicates missions de conciliation entre le Prince et les Prêtres : le rôle des Diplomates

Dans leur rôle de juges, les Prêtres ou les Intellectuels comme l'on voudra, émettent des appréciations qui peuvent modifier l'opinion, changer la nature de l'affection que les sujets portent à leur Prince (*c'est la faute à Voltaire, c'est la faute à Rousseau*), ternir l'éclat du Prince, obscurcir le souvenir que l'Histoire retiendra de lui. Si le camp du Prince (A) représente structurellement les forces du système, ce sur quoi celui-ci peut s'appuyer pour évoluer, le domaine des Juges (B) représente ses faiblesses, ce pour quoi on lui demande des comptes, des résultats à prouver.

La diagonale AB constitue donc une démarche allant des forces vers les faiblesses, associant la légitimité du passé (A) aux incertitudes de l'avenir (B). Pour une grande industrie, le camp du Prince pourrait être caractérisé par l'origine de son capital, par sa compétence ou par le monopole qu'elle détient. Sa zone de faiblesses serait ses résultats financiers, sa position internationale, sa cote boursière.

Pour un parti politique, le champ des forces pourra, selon le cas, regrouper la personnalité de son leader, sa doctrine, les principales caractéristiques socio-économiques de ses militants. Les faiblesses seront les résultats aux élections, la perception des discours, la popularité du parti, etc., c'est-à-dire la mesure de ce que sera le parti à l'avenir.

Entre ces deux pôles opposés du *tablier*, depuis les incertitudes du passé jusqu'aux jugements du futur, les échanges sont incessants, quoique discrets. Ils sont assurés par un type de personnage, qualifié de *Diplomate* dans le jeu de *Djambi* et représenté par une figure de Janus (fig. 7).

Cette représentation symbolique évoque le rôle ambigu de cet intermédiaire qui, envoyé du Prince, vient auprès des Prêtres, Intellectuels, Commissaires aux Comptes, bref tous ceux qui font l'opinion, plaider l'incommensurable humilité de son Maître, son immense attachement à la vraie Foi (religieuse, idéologique, capitaliste, etc. c'est toujours structurellement la même) et vient négocier dans le même temps l'obtention d'un soutien renouvelé pour un nouveau mandat.

Revenant ensuite vers le Prince, le Diplomate sera porteur d'un message dont le contenu peut varier mais qui indique le prix à payer : la religion désirera être la seule qui soit officiellement reconnue, les autres cultes devenant peu à peu marginaux, puis tolérés, enfin illégaux et pourchassés. Les Intellectuels exigeront de devenir les seuls gardiens de la Doctrine du Parti, les Juges obtiendront de pouvoir se constituer

© Les Éditions d'Organisation

en Haute Cour, en Conseil Constitutionnel, en Tribunal Suprême. Les Commissaires aux Comptes imposeront le Nouveau Plan Comptable modifié, dont eux seuls maîtriseront les méandres.

Dans ses allers et retours entre les deux extrémités de la diagonale AB, le Diplomate acquiert une double personnalité. On ne sait plus très bien s'il est le représentant de l'un ou l'autre camp, s'il est l'envoyé du Prince ou le légat du Pape. Un bon diplomate se doit de posséder cette dualité. Il est là pour conclure des marchés, asseoir la légitimité et définir simultanément sa mesure, coodonner le passé et l'avenir. C'est un adaptateur temporel qui, dans certaines situations de crise, pourra obtenir du Prince qu'il abjure sa Foi pour une nouvelle, plus efficace ; qui facilitera l'Offre Publique d'Achat qui éloignera son patron ; qui ouvrira le royaume à des intérêts extérieurs, octroyant aux marchands ce que les armes n'avaient pas réussi à gagner.

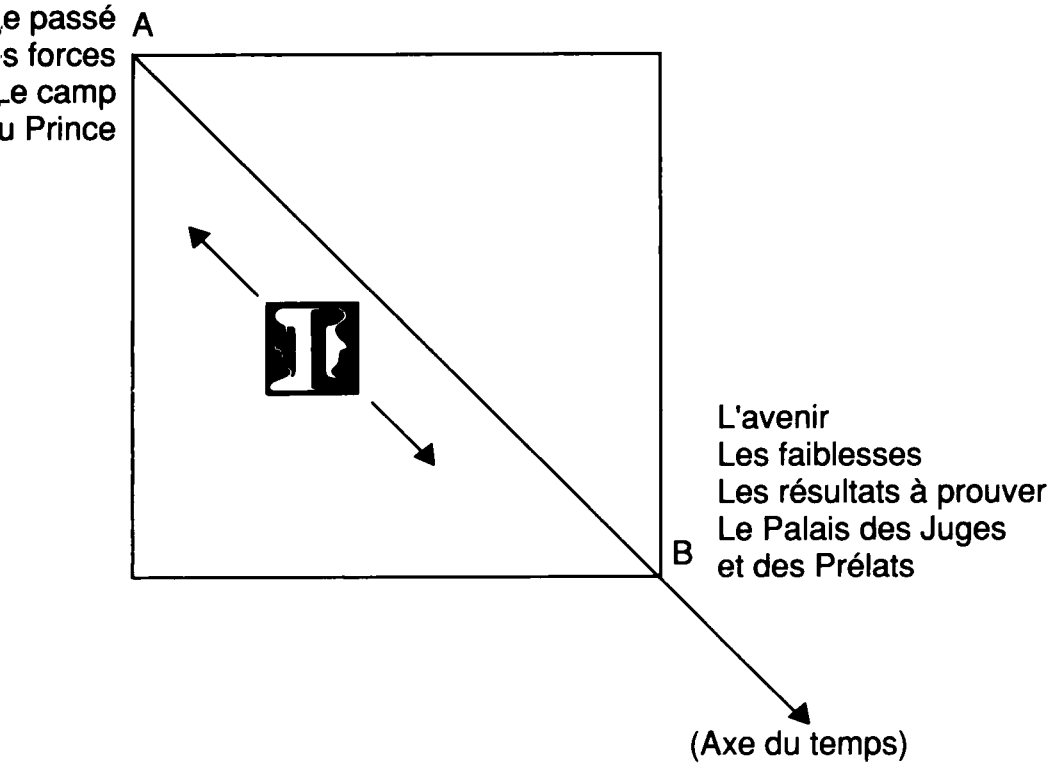


Fig. 7. — *Les missions du Diplomate*

Mais le diplomate peut également étendre le racket du Prince, assurant une protection aux Intellectuels que simultanément il menacera,

© Les Éditions d'Organisation

fournissant des charges, distribuant des honneurs, des places d'administrateurs dans des filiales, ayant toutes sortes de bontés qui permettront au passé de se prolonger le plus longtemps possible dans l'avenir.

Cette fonction est donc l'une des plus importantes de l'échiquier. Talleyrand, Chamberlain, Kissinger en sont des grands représentants.

AC. Les Assassins anonymes

Le Prince est un anxieux, toujours avide d'informations sur ses sujets, ses troupes, ses électeurs, ses contribuables. Sont-ils fidèles ? L'aiment-ils toujours autant ? Qui doit-il châtier pour faire cesser la Fronde ? Comment se faire respecter ?

Les services spéciaux et de renseignements généraux dans un État, les cabinets d'audit, les conseils en organisation et consultants extérieurs dans une entreprise, l'Inspection générale des Services dans l'administration sont les exemples contemporains de cette fonction malaimée et redoutable.

En fait, la terreur qu'inspire de tels agents de régulation est le plus souvent excessive. L'Assassin tue peu, uniquement quand il y est contraint, car il n'est jamais sûr qu'il ne sera pas trahi, après avoir commis son crime, par celui — toujours insoupçonnable — qui l'aura commandité (fig. 8).

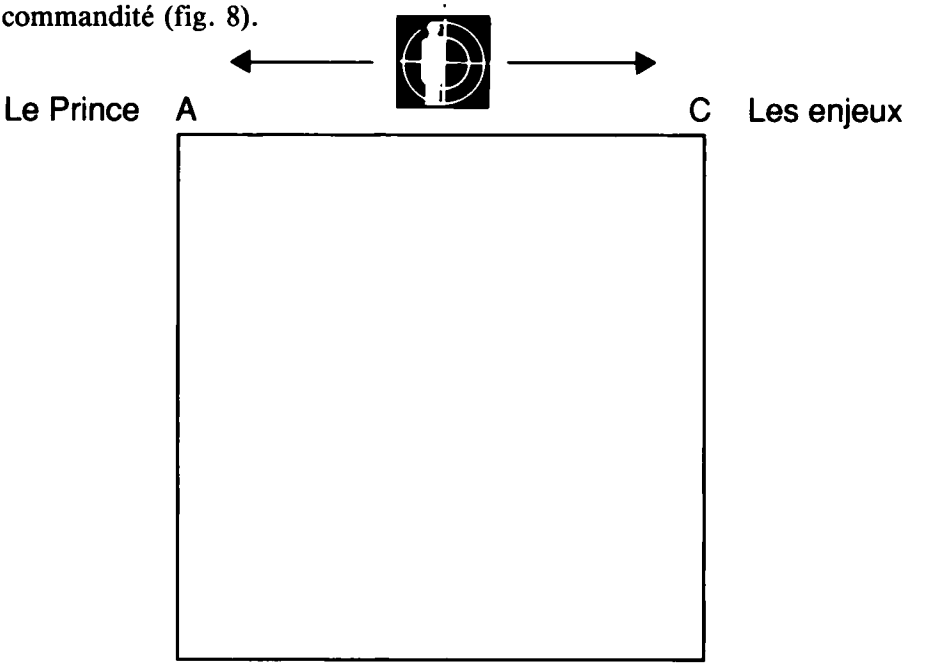


Fig. 8. — *Le pouvoir régulateur des Assassins*

© Les Éditions d'Organisation

Un bon Assassin est, dans la plupart des cas, un agent d'information *réciproque*. Il obtient des renseignements, parce que lui-même révèle à ses informateurs le dessous de quelques cartes du pouvoir qui l'envoie. A la différence du Diplomate qui négocie, l'Assassin n'a rien à marchander. Il régule les relations entre la hiérarchie et les subalternes, apprenant à ceux-ci ce que la hiérarchie ne peut directement leur avouer : ses doutes, ses faiblesses, ses travers, mais qu'elle estime indispensable de faire savoir afin de mieux se faire comprendre et accepter. Il informe en échange le Prince sur toutes les irrégularités que les sujets ne peuvent divulguer sans risque de sanction, mais que l'Assassin pourra faire pardonner, en intervenant auprès du Prince. L'*Assassin a un pouvoir de rémission des fautes*. Il tire ce pouvoir de la faculté qui lui est laissée *d'excommunier* ceux à qui il rend visite. Mais, encore une fois, un bon confesseur, recourt rarement pour ne dire jamais à de telles extrémités.

L'Assassin passe son temps à *rendre service*, intercédant pour les uns et les autres, ne révélant que les irrégularités qu'il serait difficile de continuer à cacher, en échangeant cette information contre une garantie de discrétion sur des sujets plus profondément enfouis. Toute cette activité a lieu à un très haut niveau d'influence (côté supérieur du tablier AC, celui qui a la plus grande ordonnée sur le plan structurel xOy, tel que présenté en figure 2).

A la différence du Diplomate, personnage brillant puisque représentatif, l'Assassin est situé dans une zone d'ombre et d'anonymat, qu'il se réfugie dans le camp du Prince ou qu'il se confonde avec la population qu'il est chargé d'étudier.

Dans certains cas, relativement exceptionnels, l'Assassin peut se retourner contre la main qui l'a armé. Il devient alors l'agent du plus grand nombre, désireux de renverser le Prince et de le remplacer par un autre. Sa fonction n'en est pas altérée : *Changer quand le devoir change n'est pas légèreté, mais constance* (Beaumarchais).

BC. Terroristes et fanatiques

Intermédiaires entre les Enjeux et les Prêtres, les Terroristes (fig. 9) sont beaucoup plus violents que la catégorie des Assassins que nous venons d'évoquer. Les Terroristes sont les exécuteurs passionnés des idéologues dont ils interprètent la pensée de manière exacerbée. Contrairement aux Assassins qui régulent et sont d'ailleurs rémunérés pour cette tâche, les Terroristes agissent par conviction, gratuitement, par goût du désordre et de la violence. Leurs crimes s'exercent au hasard

© Les Éditions d'Organisation

(ceux des Assassins sont au contraire très précis, délimités) ; ils sont signés, revendiqués, médiatisés. (Un Assassin anonyme n'apparaît pas et s'évertue à cacher ses forfaits.) Tout distingue ces deux familles de tueurs, quand bien même elles visent le plus souvent la même population de victimes.

L'action des Terroristes s'exerce sur le côté du *tablier* BC qui est le plus dépendant du système (qui a la plus grande abscisse dans le référentiel structurel xOy de la figure 2). Les Terroristes, les Fanatiques sont totalement dépendants de la société dans laquelle ils vivent. Des meilleurs d'entre eux, on fait des martyrs. Le souvenir vénéré est le paiement de leur sacrifice (un Terroriste de qualité ne survit pas long-

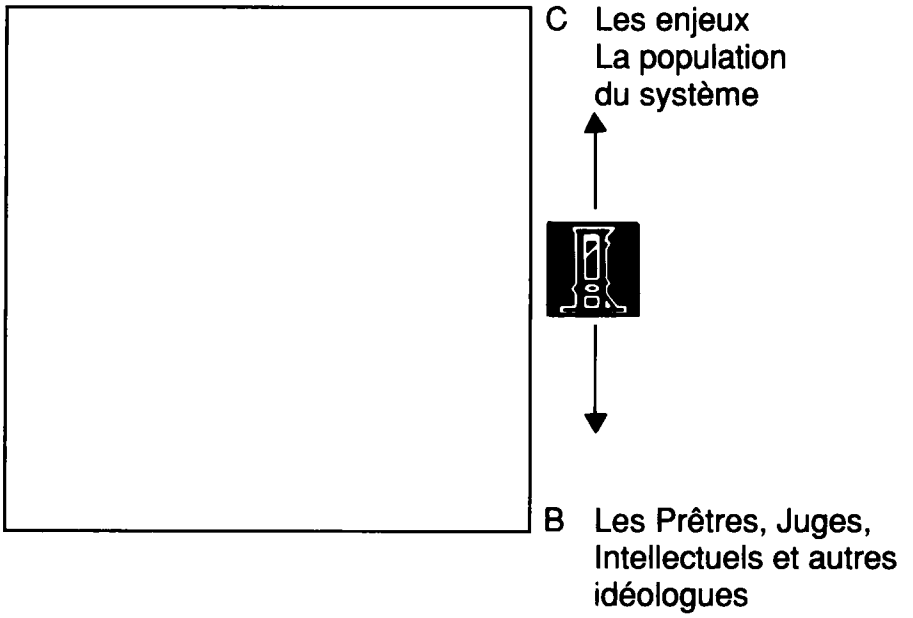


Fig. 9. — *Le couperet des Fanatiques*

temps à son action (9)). Hommes de foi, ils s'attaquent le plus souvent à la population en sorte de sensibiliser celle-ci par la terreur. Les Prêtres, Juges et Idéologues viennent ensuite calmer un jeu qu'il ont eux-mêmes contribué à perturber. Mais, les Fanatiques peuvent également s'attaquer aux Prêtres lorsqu'ils les jugent trop timorés, insuffisamment engagés. Ces Gardes Rouges réalisent dans ce cas une épuration qui ne peut que plaire au Prince...

(9) Le Terroriste est une pièce suicidaire, qui meurt avec sa victime.

© Les Éditions d'Organisation

Les trois pièces intermédiaires que nous venons de décrire : le Diplomate (AB), l'Assassin (AC), le Terroriste (BC) forment un triangle qui associe le Prince (A), ses Intellectuels (B) et ses Sujets (C). Cet ensemble forme un *espace des réalités*, dont les divers pouvoirs sont globalement en équilibre. La passion, la folie des Fanatiques fonctionnent à la manière d'un mécanisme d'échappement qui sert à équilibrer la dureté, la cruauté des autres relations. Seuls les Terroristes échappent aux compromis, *combinazziones* des autres secteurs du triangle. Eux seuls peuvent finalement les faire évoluer, le plus souvent au hasard, certes, mais cela constitue déjà en soi une fonction irremplaçable.

Un Prince avisé se doit de posséder sa troupe de Terroristes, non pour les services qu'ils peuvent lui rendre (ils gênent plus son action qu'ils ne la favorisent) mais pour l'occasion qu'ils lui procurent de lutter contre un hasard qu'il aura lui-même tenté de créer. Cette dialectique peut paraître obscure, peu convaincante pour certains lecteurs. Le propos n'est pas d'agacer ou de provoquer mais de faire réfléchir. Un Terroriste ne tue que dans des situations extrêmes, ici évoquées par caricature et souci de faire saisir rapidement les rapports entre fonctions de pouvoir. Dans la plupart des cas, le Terroriste est quelqu'un qui aime à l'excès et, de ce fait, dérange.

Comment les autres acteurs pourraient-ils se désintéresser de lui ?

Nous allons maintenant aborder trois autres fonctions complémentaires, qui ont en commun d'être en relation avec le pôle des représentations (D), théâtre du Journaliste, lieu de l'événement, de l'instant, du symbole, de l'imaginaire.

CD. Le Transmetteur ou le passage du réel au virtuel

Les fonctions de *communication qu'assure le Transmetteur* permettent aux Enjeux, temple du présent et de la durée, d'exprimer leur existence dans l'instant et la représentation (fig. 10).

L'information ainsi transmise l'est généralement de manière biaisée. Ce sont les événements qui étonnent, perturbent, font scandale ou font rêver qui seront retenus par le Journaliste, client du Transmetteur. Celui-ci cherche essentiellement à épater, à créer l'événement et par là même la surprise, l'émerveillement, l'horreur, l'émotion. Son rôle est de mettre en valeur, d'attirer l'attention, de faire réagir dans un instant constamment renouvelé. Confiez-lui une confidence, il l'a révélera immédiatement, mais sous une autre forme, évocatrice et non factuelle. Cachez-lui un secret, il en fera un mystère. Évertuez-vous à lui expli-

© Les Éditions d'Organisation

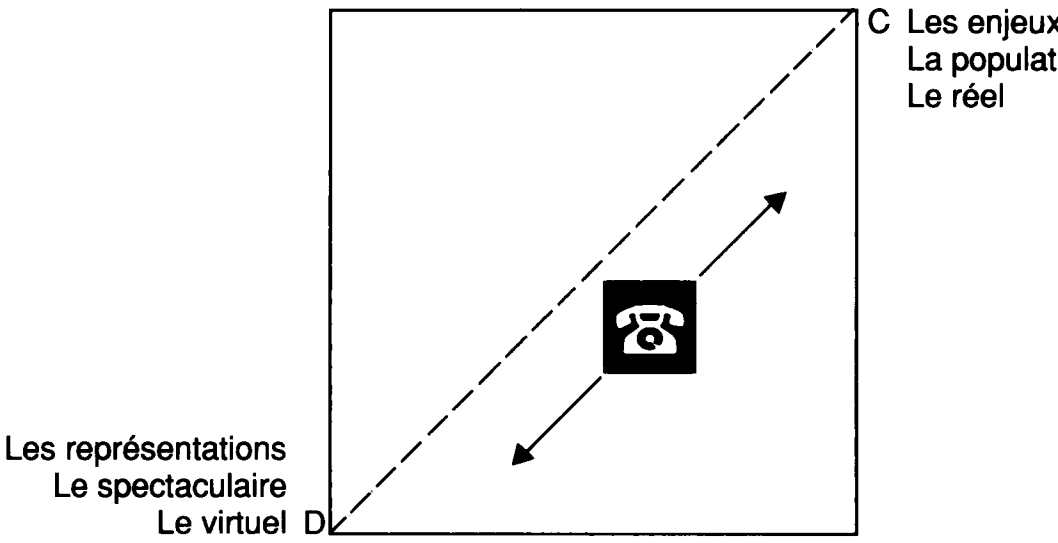


Fig. 10. — *Le rôle de filtre infidèle du Transmetteur*

quer la quotidienneté du réel, il n'en dira rien, car elle est impropre à faire rêver.

En contact avec le terrain, le Transmetteur se distingue du Journaliste par son incapacité à rencontrer les Grands, le Prince et les Intellectuels-Juges (10). C'est un acteur léger, un chroniqueur de l'inessentiel qui fait et défait la mode, un créateur d'images évocatrices, un organisateur de rencontres éphémères. Spécialiste en relations publiques, en publicité, *conseiller en look*, il est le maître à danser du réel, et l'indispensable accessoiriste du théâtre des Journalistes.

Ces derniers font parfois appel à lui lorsque l'actualité semble insuffisante. D'événements fictifs, il réussit alors à en tirer des faits tangibles, à justifier *a posteriori* le choix d'un thème d'intérêt arbitraire, exprimé sous la forme d'une campagne de sensibilisation, d'une manifestation mondaine ou collective, en résumé d'une *fête*.

BD. Le rôle souterrain du Déstabilisateur

Semer le doute dans l'imaginaire est le propre des agents de déstabilisation, intermédiaires entre les Idéologues et les Journalis-

(10) A l'exception des courtes périodes durant lesquelles les Grands se font Enjeux en se soumettant au suffrage populaire, ou à celui d'un jury littéraire par exemple. Dans ce cas, le Transmetteur redouble d'efforts.

© Les Éditions d'Organisation

tes (fig. 11). Parfois espion (cinquième colonne), parfois inconsciente *caisse de résonance* (comme dirait Volkoff), ayant pour fonction d'amplifier une propagande, le Déstabilisateur n'a pas d'influence visible et officielle sur le système. Son action se situe sur le côté BD du *tablier*, dont l'ordonnée est nulle sur le plan structurel xOy (fig. 2). Aucun autre acteur ne peut agir à un niveau aussi bas.

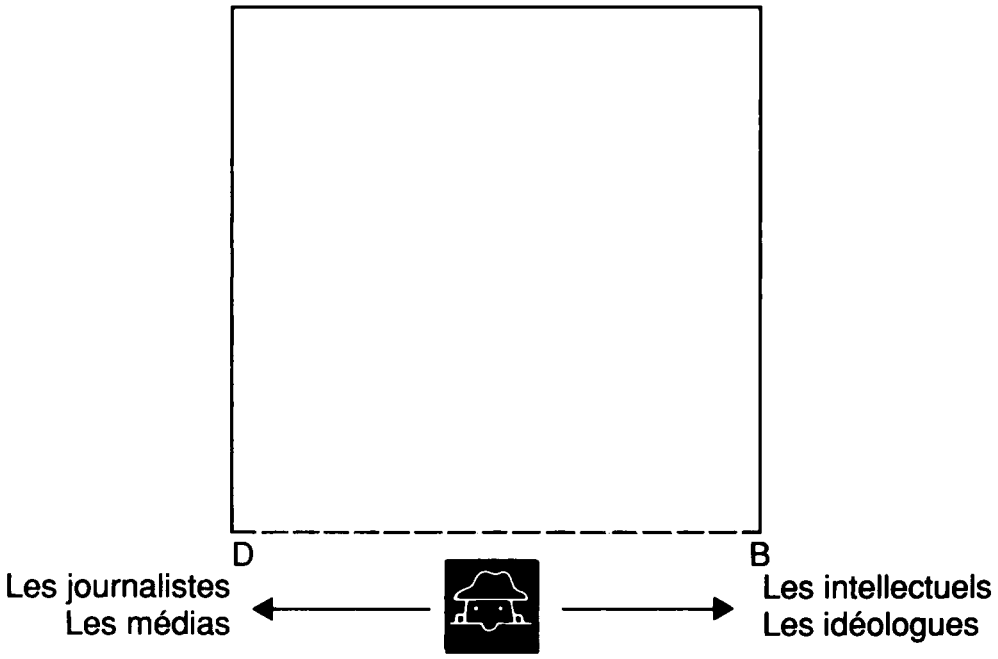


Fig. 11. — *Le rôle souterrain du Déstabilisateur*

Contrairement à l'Assassin qui informe, renseigne en vue de réguler le système, le Déstabilisateur transmet à peu près autant de fausses nouvelles que de vraies, de sorte à décontenancer, affaiblir le jugement critique, conditionner les médias.

En fait, le rôle principal du Déstabilisateur n'est pas de tuer d'autres pièces, mais de les rendre débiles, folles, progressivement incapables de se forger seules une opinion, sans l'assistance d'un informateur qui les intoxique. Pour cela, l'agent littéraire, le porte-parole officieux, *source généralement bien informée*, le chargé de relations avec la presse, mélangent réalité et fiction, incitant à faire vérifier sans cesse des évidences. La répétition de ces *preuves* rend crédibles des inventions et machinations qui, elles, n'auront pas le temps d'être contrôlées. Encourager l'interlocuteur à ne pas vous faire confiance aveuglé-

© Les Éditions d'Organisation

ment, tout en le fascinant par votre bonne foi, est la règle de base du jeu du Déstabilisateur.

Son travail de sape ne s'effectue pas obligatoirement aux seuls dépens des Journalistes. Animé par eux, il peut aussi, de manière réciproque, s'attaquer aux Intellectuels les plus crédules. La forme la plus atténuée et à dire vrai, plaisante, de cette action est le canular. La manifestation la plus agressive est le conditionnement complet d'une autorité morale, sa mise sous influence, son asservissement.

AD. Le Conformiste et ses ciseaux

Dernier personnage de ce zoo des pouvoirs, le Conformiste est un porte-parole officiel qui délivre une information, généralement transfigurée comme s'il s'agissait d'un principe d'évidence ou de l'énonciation d'une loi universelle.

Représentant du Prince, il est totalement indépendant du reste du système, qu'il fréquente le moins possible. Il occupe à ce titre le côté AD du *tablier*, celui qui a une abscisse nulle dans le plan structurel xOy (fig. 2).

Le Conformiste est un censeur qui n'a de cesse de juguler l'imagination des Journalistes (fig. 12). Dans la pratique, un bon porte-parole délivre une absence d'information, c'est-à-dire un message qu'il est

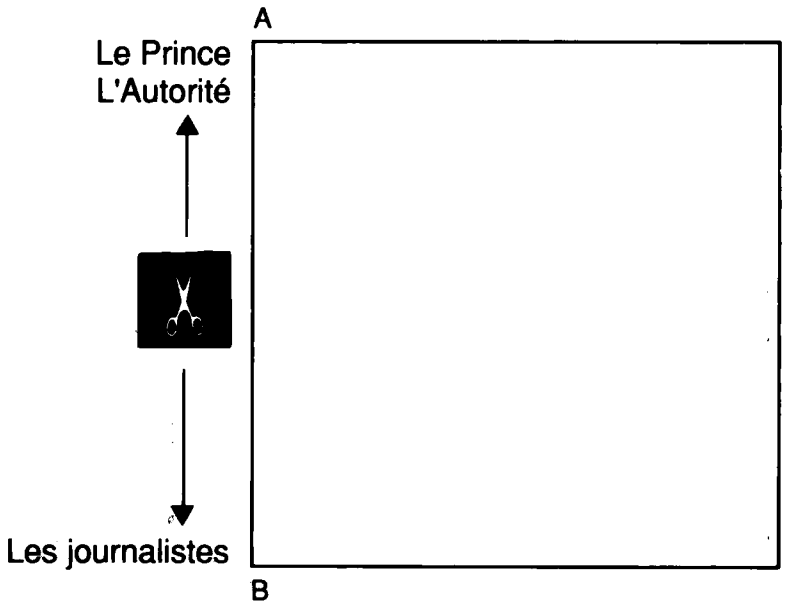


Fig. 12. — *Le coup de ciseaux du Conformiste*

© Les Éditions d'Organisation

impossible de commenter autrement qu'en le répétant fidèlement, sans rien en changer, sous peine de démenti et de rappel à l'ordre.

Le Conformiste a un rôle d'atténuateur, d'amortisseur. C'est l'adaptateur indispensable à la co-existence des pouvoirs autoritaires d'une part, et des représentations d'autre part. Il est souvent patron de presse, il contrôle les émetteurs ou la répartition des ondes ; il peut agir sur la messagerie, l'édition, tous les moyens sans lesquels l'information ne peut être délivrée.

Ce rôle de normalisateur est tenu avec plus ou moins de lourdeur, mais est nécessaire à la cohésion du *tablier*. Qu'on vienne à le supprimer (sous les incessantes critiques scandalisées des Intellectuels, par exemple) et les Journalistes seront entièrement la proie des Déstabilisateurs. *En censurant les nouvelles vraies, le Conformiste censure aussi les nouvelles fausses*. Ce n'est pas là le moindre des paradoxes de cette fonction.

Le Conformiste a en effet une haute opinion de son rôle. Comme toutes les pièces du *tablier*, il agit en toute sincérité et conscience de son bon droit.

Le Prince qui ne le conforterait pas dans ces certitudes s'en ferait un ennemi farouche. Pour que le Conformiste lui reste attaché, le Prince se doit de lui présenter une *image conforme*, lui signifiant ainsi qu'il assume pleinement la responsabilité des manipulations qu'il lui demande de mettre en œuvre. Si le Prince sortait de cette réserve, comme on peut l'observer quelquefois (un Président, un chef d'entreprise se laissent aller parfois, par fatigue ou inattention, à des confidences auprès de leur porte-parole), la censure s'exercerait en retour avec violence, comme un boomerang. L'inconduite du Prince est alors révélée par le Conformiste, qui ne peut la supporter. Amplifiée par les Journalistes, enfin satisfaits dans leur avidité de sensation, elle ne pourra qu'être condamnée par l'ensemble du *tablier*. Le Conformiste est aussi le gardien du protocole. Il est là pour sauver les apparences.

*
* *

Toutes les pièces du jeu sont maintenant réunies. Les trois dernières (le Transmetteur, le Déstabilisateur, le Conformiste) sont les agents de liaison du monde du réel et du pouvoir de représentation et de symbolisation des Journalistes. Elles forment une sorte de trident (fig. 13) qui constitue la contrepartie duale du triangle des réalités formé par les autres pouvoirs.

La prochaine partie donnera l'occasion de simuler un certain nom-

© Les Éditions d'Organisation

bre de situations pratiques où *statégies et comportements* des pièces pourront être expliqués.

En attendant, un dernier exercice vous est proposé, cher lecteur, afin d'exercer votre sagacité.

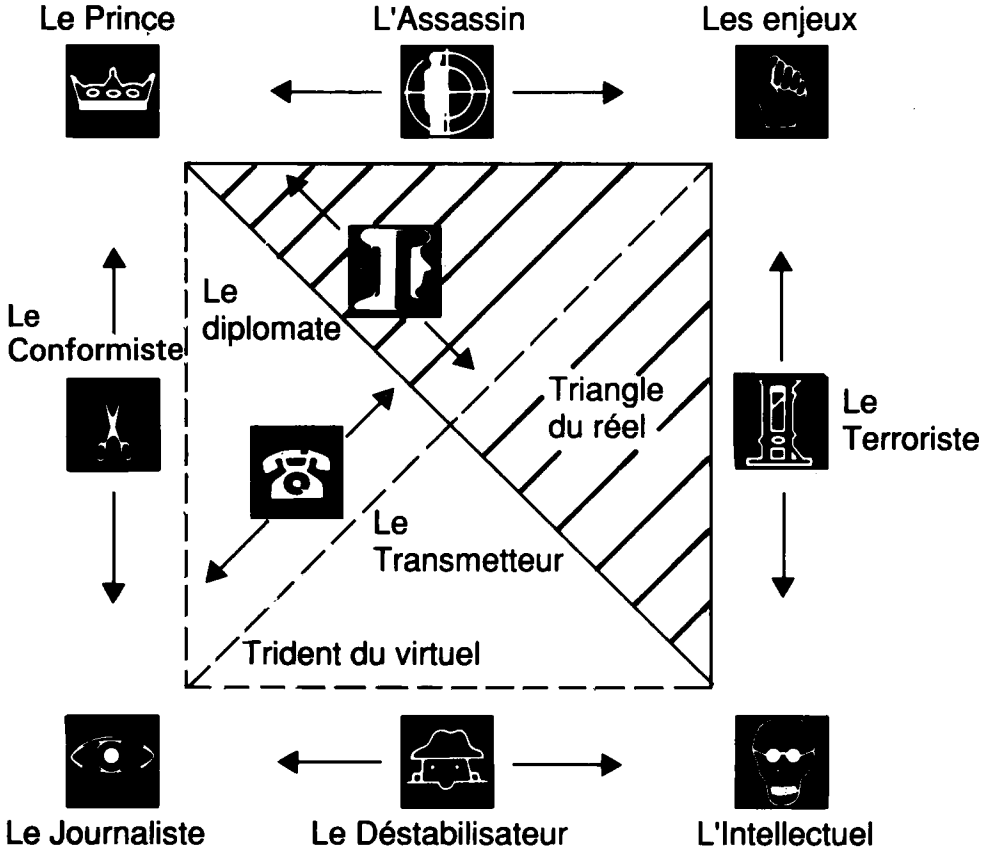


Fig. 13. — *Le tablier des Pouvoirs*

Exercice sur le tablier n° 3

Avec l'aide du *tablier*, commentez cette pensée de Vladimir Jankélévitch (11) :

Imiter c'est comprendre, désigner c'est agir.

Un corrigé de cet exercice se trouve dans les pages qui suivent.

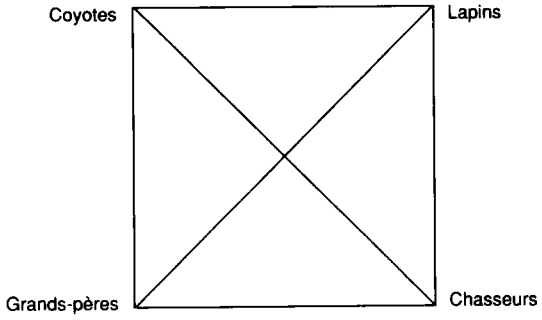
(11) V. Jankélévitch, *Le Je-ne-sais-quoi et Le Presque-rien*, 1, *La manière et l'occasion*, Le Seuil, 1980.

© Les Éditions d'Organisation

Analyse proposée pour l'exercice n° 1

Le lecteur attentif aura saisi que l'enjeu du système (chasser les lapins) est la première pièce à poser sur le tablier, à son angle supérieur droit. Les Princes du système, ceux qui agissent sur lui mais n'en dépendent pas sont alors les coyotes couards et rusés (coin supérieur gauche).

Le pire ennemi du coyote (et des lapins bien sûr), l'anti-Prince est le chasseur régulateur des populations, agent moral du système (coin inférieur droit). Heureusement, le grand-père transfigure ce jeu cruel en des contes que les petits-enfants ne se lassent pas, captivés, d'écouter en silence (coin inférieur gauche).



Analyse proposée pour l'exercice n° 2

Cet exercice est plus difficile puisque les éléments du *tablier* étaient laissés au libre choix du lecteur. Ce qui suit est donc une possibilité de réponse.

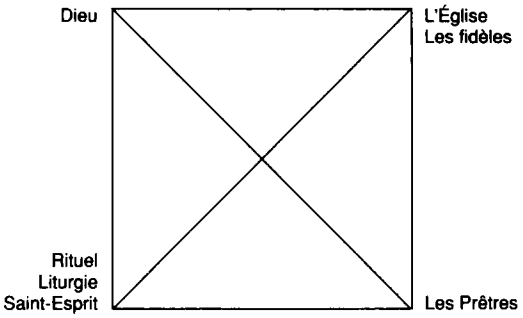
Dans le meilleur des cas, Dieu domine le système de la religion. Il paraît donc acceptable de Le placer au coin supérieur gauche du *tablier*.

Mais l'enjeu de la religion n'est pas Dieu, mais ses fidèles (coin supérieur droit). Pas de religion sans fidèles.

Le malheur veut que Dieu ait ses Prêtres (coin inférieur droit) qui passent leur temps à interpréter Sa pensée, se disputer à ce sujet et terroriser en conséquence les fidèles, qu'ils regroupent sous le nom d'Église.

Heureusement, une représentation extérieure constitue le contrepoint de cet équilibre délicat. Il s'agit de la Liturgie, du Rituel, de l'inspiration divine ou Saint-Esprit. L'espoir est là (coin inférieur gauche).

© Les Éditions d'Organisation



Analyse proposée pour l'exercice n° 3

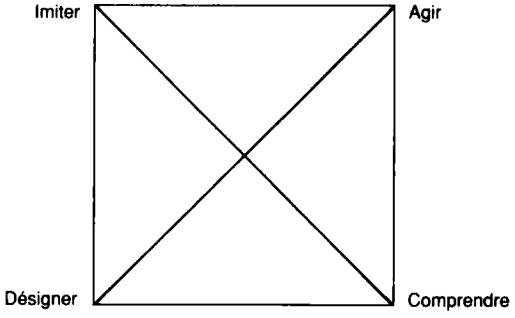
Imiter c'est comprendre, désigner c'est agir.

Quel est l'enjeu dans cette phrase ? C'est agir (coin supérieur droit).

Quelle est la représentation de l'action ? C'est le signe, le symbole (coin inférieur gauche).

Comment entre-t-on dans le système ? En s'évertuant à imiter, à recopier (*l'art commence par l'imitation* dit également le Sage). Or l'entrée d'un système est toujours située au coin supérieur gauche du *tablier*.

Quelle est la finalité de l'imitation ? La compréhension, sortie du système, ce sur quoi on jugera de la conduite préconisée (coin inférieur droit).



Afin de montrer l'aide que peut apporter un tel graphique, nous pouvons également parcourir ses divers éléments structurants :

Les diagonales

Elles représentent la maxime de Jankélévitch :

— la diagonale du Diplomate (imiter c'est comprendre) indique le

© Les Éditions d'Organisation

sens de l'avenir (comprendre) et ce sur quoi il s'appuie (imiter). C'est la compréhension qui absoudra l'imitation. C'est la recherche de la compréhension qui amènera à imiter ;

— la diagonale du Transmetteur (désigner c'est agir) met en relation le Verbe (désigner) et la Chair (agir). C'est en annonçant, en désignant, que l'on fait apparaître quelque chose de réel. L'évocation est nécessaire à l'existence de la réalité. Combien d'industriels, d'entrepreneurs, passent largement à côté de cette vérité première. Ne pas parler de ce qu'on fait, cela revient à ne rien faire, avec cette différence que ne rien faire coûte bien moins cher qu'entreprendre. Mais ne pas parler de ce qu'on ne fait pas est tout aussi grave. Annoncer, révéler, c'est agir sur le milieu environnant qui, en réagissant à vos déclarations, vous pousse à réaliser.

Les côtés

— Le côté de l'Assassin (qui relie imiter et agir) rappelle que faire imiter en vue d'une action, c'est prescrire des références, imposer des objectifs, des standards, un cahier des charges. Des contrôleurs occupent le côté supérieur du tablier.

— Le côté du Déstabilisateur (qui relie désigner et comprendre) correspond à la dénotation, à l'expression symbolique de la compréhension. Faire comprendre nécessite une formulation symbolique qui peu à peu prendra la place de la conscience réelle de la situation. Un roi qui part en guerre abuse des oriflammes. Une entreprise en difficulté multiplie les messages publicitaires.

— Le côté du Conformiste (qui met en relation imiter et désigner) essaie de confondre ces deux notions. Dans ce cas imiter reviendrait à faire semblant. C'est l'art du travesti, le respect de la lettre, l'oubli de l'essentiel. Désigner consiste ici à montrer que l'on imite. C'est le clin d'œil au public de l'acteur non convaincu du rôle qu'il a été obligé d'accepter.

— Le côté du Terroriste (agir ou comprendre) rappelle un vieux principe philosophique (la réflexion paralyse l'action) qui insiste sur le caractère antinomique de ces notions. Celui qui agit ne peut simultanément s'analyser lui-même. Celui qui comprend n'a pas prise sur l'action (*qui ne sait pas faire, l'enseigne* persifle un proverbe). Entre l'action et la compréhension que de tumulte, de passion et d'agitation. Les partisans de la recherche-action en savent quelque chose. Ce sont des rôles éphémères.

© Les Éditions d'Organisation

DEUXIÈME PARTIE :

SYSTÈMES CALAMITEUX ET STRATAGÈMES COMPLEXES

La description des règles du jeu politique forment le contenu principal des disciplines qui concourent au domaine des sciences politiques.

En deçà de cette description, la réflexion est moins abondante. A partir d'un exemple, les développements qui suivent tentent d'exposer les rudiments à connaître pour élaborer une stratégie utile au renforcement de tel ou tel pouvoir.

Des considérations sur l'analyse de système permettent par ailleurs d'indiquer les fondements théoriques d'une telle démarche.

Les exercices sur le *tablier* proposés ci-après, permettent de disposer les pièces d'un jeu traduisant une réalité, une situation observée, la pensée d'un auteur. Ils constituent à coup sûr le meilleur entraînement pour maîtriser la technique qui peu à peu, cher lecteur, vous est révélée.

L'étude qui suit, et l'analyse qui la complète, vous fournissent l'occasion d'exercer votre sagacité.

© Les Éditions d'Organisation

L'étude du *tablier* n° 4

En 1839, au cours d'un voyage en Russie, Astolphe Louis Léonor, marquis de Custine (1) écrivait à propos de la France :

La France manque de bon sens dans les idées, et de modération dans les désirs.

Elle est généreuse, elle est même résignée : mais elle ne sait pas employer et diriger ses forces. Elle va au hasard. Ce pays où, depuis Fénélon, on n'a fait que parler politique, n'est encore aujourd'hui ni gouverné ni administré. On ne rencontre que des hommes qui voient le mal et qui le déplorent : quant au remède, chacun le cherche dans ses passions, et par conséquent personne ne le trouve ; car les passions ne persuadent que ceux qui les ont.

Pouvez-vous disposer *le tablier* correspondant à cet extrait ?

Analyse proposée pour l'exercice n° 4

Quel est l'enjeu du propos ? Telle est la première question qu'il faut se poser car l'enjeu, la finalité, désignent le système ; de la même façon que le système correspond à l'ensemble des relations existant entre les éléments qui, d'une manière ou d'une autre, briguent l'enjeu ou y participent.

Ici l'enjeu est la France. L'auteur s'exprime à son sujet (elle manque de bon sens, etc.) puis dispose peu à peu les éléments qui la caractérisent (le hasard, la politique, le gouvernement, l'administration, les hommes, les passions). La France est donc très déterminée par ces éléments, très dépendante d'eux. Mais en même temps son devenir pèse puissamment sur l'existence de ces éléments qu'elle influence beaucoup. Pour ces raisons, nous pensons que vous avez placé la France, ô perspicace lecteur, en position ■ sur le tablier, c'est-à-dire en son angle supérieur droit (grande ordonnée : beaucoup d'influence, grande abcisse : dépendance maximale au système) comme le montre la figure 14.

La seconde notion qu'il est ensuite la plus aisée de situer est le gouvernement. Il agit beaucoup, est peu dépendant du système (à l'extrême limite, le gouvernement de la France peut être extérieur au pays, dans les moments les plus malheureux de son Histoire).

(1) A.-P. Custine, *Lettre de Russie*, Éditions Gallimard, 1975.

© Les Éditions d'Organisation

Le gouvernement se place donc tout naturellement à l'angle dont le symbole le désigne : .

Ce qui s'oppose au gouvernement, dépend énormément de la situation mais a peu d'effet réel direct sur elle, ce sont les passions et les désordres qui les accompagnent. Nous les plaçons donc à l'angle inférieur droit, , lieu de prédilection des Intellectuels et autres idéologues. On remarquera ici la manière de procéder : après avoir disposé les pièces dans la partie supérieure du *tablier*, on déduit *par opposition* les pièces de sa moitié inférieure. Y avait-il hésitation entre les passions et la politique pour s'opposer, au moins géométriquement, au gouvernement ? Certainement non : les passions sont concrètes, réelles. Elles s'appellent patriotisme, nationalisme, fanatisme. Elles sont incarnées. Elles ne peuvent donc se situer que dans le triangle réel du *tablier* (voir figure 14).

Au contraire, le discours politique, quand bien même il est prononcé par des hommes, reste virtualité pure. C'est une expression

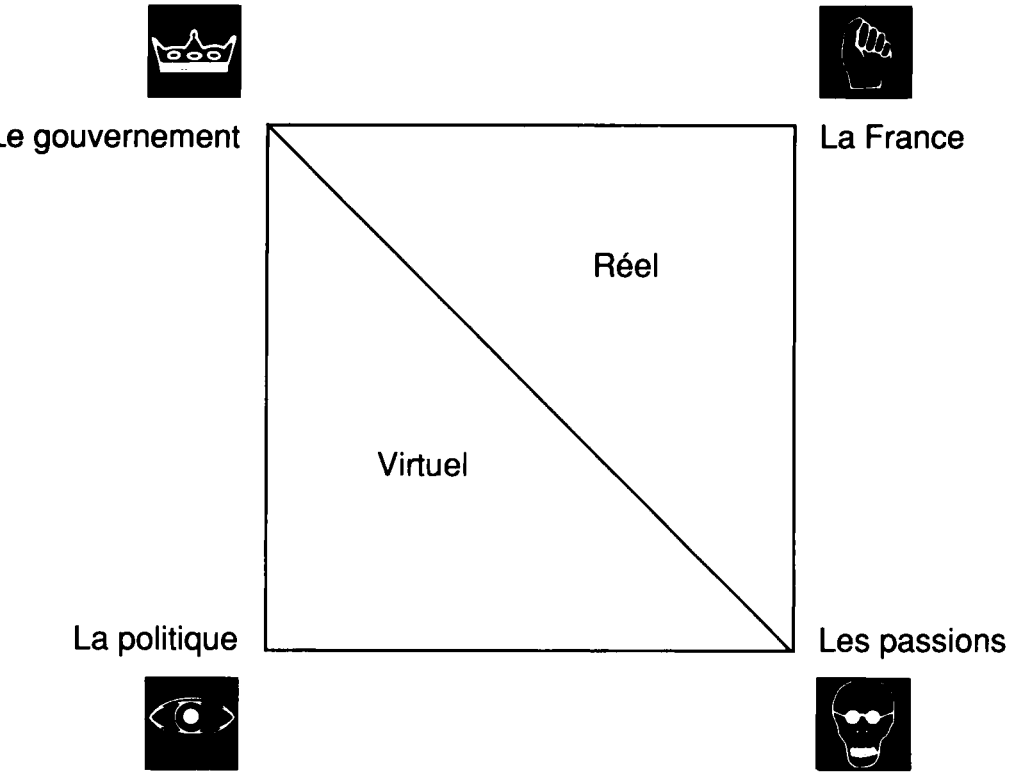


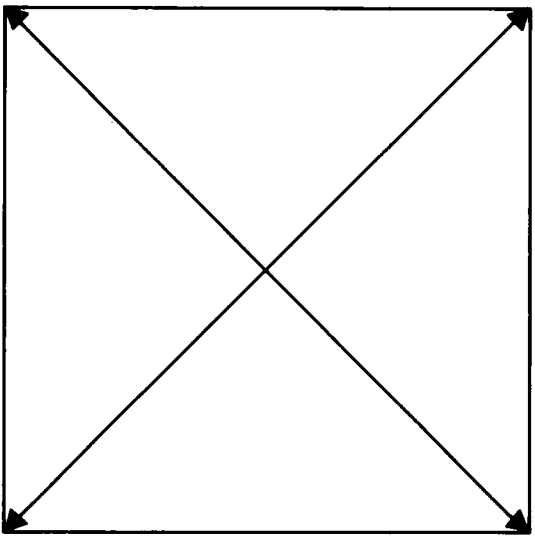
Fig. 14. — *La France vue par Custine*

© Les Éditions d'Organisation

de la France. Il figure donc en vis-à-vis à la position ■. Il est sans influence directe sur l'ensemble du système : on peut dire ce qu'on veut, et même son contraire, en politique. Cela reste de toute façon de la politique ; alors qu'on ne peut se livrer à cet exercice rhétorique pour les trois autres notions précédentes. Le discours politique est un miroir. Il reflète l'état des relations du triangle réel formé par la France, le gouvernement et les passions.

LE CONSTAT DU PASSÉ
Gouvernement, administration : incapables d'employer et de diriger les forces

L'ENJEU :
La France et ses hommes



LE MIROIR
La politique, qui manque de bon sens, va au hasard, parle comme Fénelon, ce qui conduit à voir le mal

L'ESPOIR DU FUTUR :
Les passions, qui n'ont pas de modération dans les désirs, mais sont générosité, abnégation. Elles conduisent à déplorer le mal et recherchent un remède par autopersuasion

Fig. 15. — *La France vue par Custine (suite)*

© Les Éditions d'Organisation

Allons un peu plus loin dans l'analyse. Notre marquis regrette que *la France manque de bon sens dans les idées*. Cette allégation est à placer à l'angle de la politique qui est faite d'idées. En quelque sorte, Custine nous explique que la politique française (de son époque, bien entendu) est déficiente du point de vue de la logique élémentaire. Il se plaint en outre de l'absence de *modération dans les désirs*. Ceci est à verser cette fois du côté des passions. (Mais peut-on modérer des passions ? Propos de vieil homme, sans doute.)

La France *généreuse, résignée* (dans le sens de l'abnégation), constitue également un jugement de valeur et rejoint donc l'angle des passions. Cette décomposition du propos est effectuée progressivement et vient compléter la compréhension globale du texte, telle qu'elle était présentée initialement. La figure 15 donne un aperçu de l'analyse de contenu ainsi réalisée, d'un point de vue structurel.

Mais l'analyse ne suffit pas. Encore convient-il de préconiser quelques stratégies audacieuses. Le *tablier* nous les indique.

Comment construire une stratégie à l'aide du *tablier* ?

1 — Le jeu d'un gouvernant

Citoyen lecteur, vous êtes maintenant au gouvernement. Qui d'entre vous n'a pas imaginé un instant cette éventualité ? Que devez-vous faire ? Les Custine d'hier et d'aujourd'hui, d'ici et d'ailleurs, ne vous l'envoient pas dire : vous fûtes, vous êtes un incapable. Votre style administratif ? Erratique. Votre conception du rôle qui vous a été confié ? Cela vous dépasse.

Comment pouvez-vous améliorer une telle situation ? En essayant de remédier directement aux (justes) reproches qui vous sont adressés ? Que nenni. Un Prince qui s'évertue n'est pas vertueux, il n'est que médiocre aux yeux de tous. Ce que vous devez entendre est sous vos yeux et se résume en trois actions simultanées :

— une action d'autorité sur le pays (côté supérieur du *tablier*),
— un discours politique quel qu'il soit, du moment qu'il est clair, finalisé et frappé au coin du bon sens (côté gauche),
— un effort constant pour canaliser les passions en les projetant vers

© Les Éditions d'Organisation

l'avenir, afin de les détourner de vous : soyez généreux demain ; économisez votre peine, mais jamais votre foi dans l'avenir ; n'entravez pas votre enthousiasme dès qu'il s'agit de long terme, soyez persuadé de l'issue de vos luttes (diagonale principale du *tablier*).

Revenons maintenant sur chacun de ces termes.

• *L'action d'autorité* exige deux préalables simples : ne pas être confus et avoir quelques moyens d'autorité.

Ne pas être confus consiste à savoir répondre à la question : suis-je oui ou non au gouvernement ? Si la réponse est non, vous trouverez des emplois alternatifs, tout aussi captivants, dans les développements indiqués plus bas et qui correspondent à d'autres formes de jeu. Ne vous inquiétez pas, le pouvoir se prend là où la volonté s'exerce, et non seulement au gouvernement.

Si votre réponse est oui, alors soyez persuadé que vous ne devez pas vous prendre pour autre chose que ce que vous êtes : un gouvernant. En tant que tel vous n'êtes pas la France. La France, ce sont les hommes qui la constituent et non vous. Vous n'en faites plus partie car vous devez les diriger. Dire dans ce cas : *je suis la voix de la France*, ce n'est rien dire, c'est ne pas exister, ne pas remplir le rôle qui vous a été confié ou que vous avez pris. C'est se prendre pour le char dont on tient les rennes. C'est une attitude schizoïde et décadente. En résumé, ce sont vos administrés, sujets, électeurs qui doivent vous qualifier de voix de la France (dans ce cas vous avez à peu près réussi). Vous, vous devez risquer à tout moment votre existence en vous affirmant comme étant vous-même, en engageant votre responsabilité, en décidant pour les autres. Faites disparaître ce risque, vous ferez disparaître la fonction de gouvernement...

Comprendre cela n'est toutefois pas suffisant. Il faut aussi disposer de quelques aides qui assurent une bonne liaison avec le peuple. Ces agents d'autorité, désignés par le vocable symbolique mais un peu rude, d'Assassin [redacted] viennent fournir les explications que vous ne pouvez vous-même apporter publiquement (2). Ils vont révéler le dessous d'une partie de vos cartes, assurant ainsi des complicités sans lesquelles aucune légitimité ne perdure. En retour, ils rapportent les vraies attentes de vos hommes, celles qui sont plus profondes que les revendications et récriminations qu'ils vous adressent officiellement. Ces attentes-là, vous devez les satisfaire coûte que coûte, aux dépens des

(2) Voir la première partie, le terme *Assassin* ne signifie pas forcément *tueur*, mais traduit à la fois les concepts d'exécution (exécuter une tâche) et d'intimidation (intervenir, troubler, modifier).

© Les Éditions d'Organisation

exigences exprimées à voix haute. Il est donc indispensable que vous ayez de bons Assassins. Que ceux-ci se trompent ou vous trompent : tout est perdu.

Dans les cas difficiles, les Assassins, le terme le suggère, sont aussi vos hommes de main. Mais en règle générale, vous ne devez pas en arriver là. Ce sont vos territoriaux qui régulent les relations que vous devez entretenir constamment avec la base. La qualité des territoriaux exprime celle de leur chef. (Voir figure 16).

• *Le discours politique* est cependant ce qu'on retiendra dans l'instant le plus de vous.

Ici aussi, ne confondez pas les rôles. Ce n'est à vous ni d'informer, ni d'étudier, encore moins de juger. Vous êtes sujet d'étude, tous les regards sont tournés vers vous, vous ne pouvez tourner le vôtre vers vous-même. S'il y a pour vous une retraite, ou un retrait, il sera toujours temps d'observer le personnage que vous étiez. Vous pourrez alors vous justifier ou critiquer à loisir. Cela n'aura d'ailleurs aucune importance pour le gouvernement de l'époque. Mais à présent, de grâce, pas d'introspection, pas de révélation qui ne soit sagement préparée à l'avance. Soyez simple dans la dissimulation et dissimulé pour votre simplicité (s'il vous en reste). Toute autre attitude n'est pas mature. Elle traduit le fait que vous ne pouvez pas, ou que vous ne voulez pas, en votre for intérieur, gouverner. Nul blâme dans ce cas, la sincérité a sa place sur le *tablier*, mais pas dans son coin supérieur gauche où elle figure comme tare rédhibitoire.

Comment construire son discours politique dans ces conditions ? Essentiellement en s'appuyant sur des répétititeurs, amplificateurs et autres porte-parole qualifiés de *Conformistes* : [1].

En fait, ce sont eux qui écrivent vos pensées les plus intimes (à tout le moins présentées comme telles) et c'est très bien ainsi. La seule responsabilité qui vous incombe est de bien les choisir. Les Conformistes sont des lettrés qui ne doutent jamais (contrairement à vous, qui êtes moins savant et plus méfiant). Fournissez-leur une trame. Vous serez étonné du tapis qui en résultera. Ils en défendront le dessin avec acharnement, chaque interprétation légèrement différente de la leur (qu'ils sont d'ailleurs les seuls à connaître) entraînera cris et vociférations de leur part. En fait, ils jetteront dans les ténèbres tous ceux qui ne leur ressemblent pas, qui ne sortent pas de la même École, qui ne font pas partie du même Corps, bref qui ne peuvent avoir que des pensées hérétiques puisqu'ils ne font pas partie de la meute. Les Conformistes sont en effet vos chiens de garde. Une doctrine politique, quelle qu'elle soit, est faite pour être aboyée, sinon elle n'est pas retenue. Débrouillez-

© Les Éditions d'Organisation

vous en conséquence pour simplifier votre pensée. Laissez aux Conformistes et à leur clientèle, les observateurs et commentateurs politiques, le soin de l'embellir. Soyez concis. Il est plus facile d'interpréter longuement des paroles brèves, des *petites phrases* que d'analyser de longs discours. Ceux-ci ne vous sont permis que lorsque les observateurs et autres journalistes sont réduits au silence. Si vous n'êtes pas un tyran, ce que nous espérons, restez bref et mystérieux. Vos Conformistes thuriféraires diront le contraire (voir figure 16). Ce sera pour vous une grande économie de temps et de moyens que de les laisser faire et cela vous permettra de vous consacrer plus longuement à la seule chose qui compte pour vous : votre entrée dans l'Histoire.

• *Canaliser les passions*, en maîtriser l'orientation et la portée est en fait le seul vrai travail que vous ayez à accomplir si les deux stratégies précédentes sont bien gérées. Le but de votre effort est maintenant de laisser derrière vous, après votre mandat ou votre mort, un souvenir embelli, magnifié, *mythique*, de votre action.

Ne comptez pas pour cela sur vos admirateurs conformistes, ni sur les commentateurs politiques. Tous ces gens-là ignorent la durée, ils sont aujourd'hui à votre service pour animer des instants successifs et éphémères. Mais disparaissez de leur vue, ils ne vous connaîtront plus.

Il convient donc de s'y prendre autrement, en créant autour de vous des réactions passionnées, donc excessives sur votre action, vos ambitions, vos convictions réelles. Peu importe leur contenu et la qualité des réactions que celui-ci suscite. Soyez déifié ou haï, vous aurez réussi, mais ne laissez pas indifférents vos juges, qui ne se souviendraient même pas de votre nom. Qui sont ces juges ? Essentiellement des intellectuels et des concurrents, à moins qu'ils soient les deux en même temps. Savoir reconnaître les vraies valeurs en matière d'art et de pensée est indispensable pour un dirigeant qui veut laisser derrière lui un autre souvenir que les excès qu'il a pu commettre. L'art (ainsi que la religion) confinent à l'éternité. En tant que dirigeant, il faut donc s'arranger pour être retenu comme modèle de son vivant. Si vous êtes brillant, pas de problème, les plus grands artistes se précipiteront pour vous tirer le portrait, vous statufier, vous faire entrer dans la légende. Si vous l'êtes moins, soyez mécènes et protecteurs. Charles X n'était pas un grand souverain, mais le mobilier plaisant qui porte son nom le rappelle à notre souvenir. Georges Pompidou a eu la grande intelligence de créer un musée qui porte son nom et surtout une voie sur berge qui, inondée périodiquement, fait encore parler de lui. Tous ceux qui s'ingénient à figurer sur une plaque de rue n'agissent pas autrement.

© Les Éditions d'Organisation

Mais la culture n'est pas la seule association qu'un dirigeant doit rechercher, car on n'est jamais sûr de déceler les talents futurs. Il est également nécessaire de s'attacher des opposants célèbres ou qui risquent de le devenir. Ponce-Pilate aurait-il sauvé le Christ, personne n'en garderait le souvenir. Chiang Kai-Shek n'existe que par Mao, Pétain par de Gaulle, et peut-être réciproquement. L'essentiel pour un dirigeant est d'établir son devenir sur un personnage totalement antagoniste. Avec un peu de chance, vous pouvez le trouver dans votre famille, dans votre entreprise, dans votre pays. Ayant décelé sa valeur (votre belle-mère, un chef syndical, un membre de l'opposition) vous passerez désormais votre temps à le combattre. Cela vous épuisera, mais vous renforcera, donnera le sens de votre action, que l'Histoire finira par retenir. Que l'un ou l'autre des protagonistes disparaisse, que d'éloges funèbres de la part du survivant, quelle ferveur dans l'évocation, quelle stabilité dans l'émotion et le souvenir !

Les dirigeants les plus forts, les plus sanguinaires, parfois même les abjects, Ivan le Terrible, Napoléon, Hitler, Staline, réveillent encore les passions à la simple évocation de leur nom. C'est que leurs ennemis les plus farouches et déterminés ne peuvent et ne veulent disparaître avec eux. Alors pour subsister, ils perpétuent le souvenir de luttes anciennes et ainsi transportent jusqu'à nos jours une image exécrée qui peu à peu se fait légende. Ponce-Pilate se transforme en rince-doigts, Charlemagne est une barbe fleurie, le Huguenot devient une volaille ; Ivan le Terrible, un opéra ; Napoléon toutes sortes de biens de consommation. Encore quelques siècles, ces métamorphoses devraient affecter Hitler et Staline...

Une troisième voie, en dehors de l'art et du choix des opposants, consiste à attaquer ou à soutenir exagérément un mouvement religieux, en vue d'être retenu par l'Histoire. Comme pour les cas précédents, le sens de l'intervention (persécuter ou se convertir) importe moins que l'action elle-même. Que serait le petit père Combes sans l'Église Catholique ? Un obscur parlementaire. Connaîtrait-on Clovis s'il ne s'était pas converti ? La religion, les idéologies, sont les caisses de résonance des gouvernants. Elles peuvent les briser ou les porter au pinacle. Dans tous les cas elles se souviennent de ceux qui ont eu commerce avec elles.

S'attaquer à l'angle opposé du *tablier*, se frotter aux passions de l'Histoire demande perspicacité, obstination et prudence de la part d'un gouvernant.

Pour cela, il faut recruter quelques Diplomates de grande qua-

© Les Éditions d'Organisation

lité (3) ; de Gaulle avait son Malraux, Napoléon son Talleyrand, l'U.R.S.S. a Gromyko. Le Diplomate est un négociateur qui approche le terrain des juges. Il voit dans quelle mesure ils ont pris conscience de l'existence du gouvernement qui le dépêche. La plupart du temps les juges de l'avenir (les artistes, intellectuels, religieux et idéologues) n'ont aucune conscience, et donc aucun respect, de ce nouveau pouvoir qui ne peut exister puisqu'il ne les affecte pas directement. Le Diplomate doit alors provoquer l'attention, allumant des feux qu'il aura tôt fait d'éteindre, distribuant des bienfaits qui tarderont à arriver concrètement (en sorte que le bénéficiaire, généralement un artiste, soit obligé de les demander), créant des menaces aussitôt muées en malentendus désolants, arrangeant les affaires les plus scabreuses mais rendant compliquées les relations les plus simples (attitude généralement observée vis-à-vis d'opposants ou de religieux). Bref le Diplomate est une sorte d'homme-à-tout-faire, grain de sable qui rappelle que le mécanisme du gouvernement existe.

Si vous êtes gouvernant, vous devez recourir aux services des Diplomates et vous méfier d'eux. Ils ne sont pas de la même nature que vous, ils ne s'opposeront d'ailleurs jamais à vous, mais pourront vous perdre en servant le camp adverse. Napoléon et Nixon en savent quelque chose. Ne confiez jamais toutes vos affaires à un seul Diplomate (voir figure 16).

Après ces longs développements, nous sentons, courageux lecteur, que vous êtes quelque peu perplexe, peut-être même agacé. Tout cela n'est-il pas théorique et caricatural à l'excès ? La réalité ne présente-t-elle pas une face plus bienveillante, et tous ceux qui exercent une autorité ne sont-ils pas très éloignés du portrait noirci qui complaisamment vient d'être exécuté ?

Cher lecteur, à cela nous vous rétorquons qu'il s'agit ici d'un jeu et non de l'analyse d'un cas réel. Nous vous avons prié de coiffer la couronne d'un pouvoir absolu, puisque situé à l'un des coins du *tablier*. Dans un cas réel, vous ne seriez pas si excentré.

Les conseils que nous vous avons fournis doivent être modérés par votre volonté propre. Toutefois, et afin de les résumer, nous insistons pour que vous reteniez ceci :

— le pouvoir de gouverner n'a rien à voir avec une morale qui définit le bien et le mal. Celle-ci est l'apanage des intellectuels qui se préoccupent des passions et de l'Histoire. Ces derniers se situent dans un camp extrême, opposé à celui du gouvernement. Vouloir

(3) Voir la partie précédente : le Diplomate est l'agent provocateur du Prince.

© Les Éditions d'Organisation

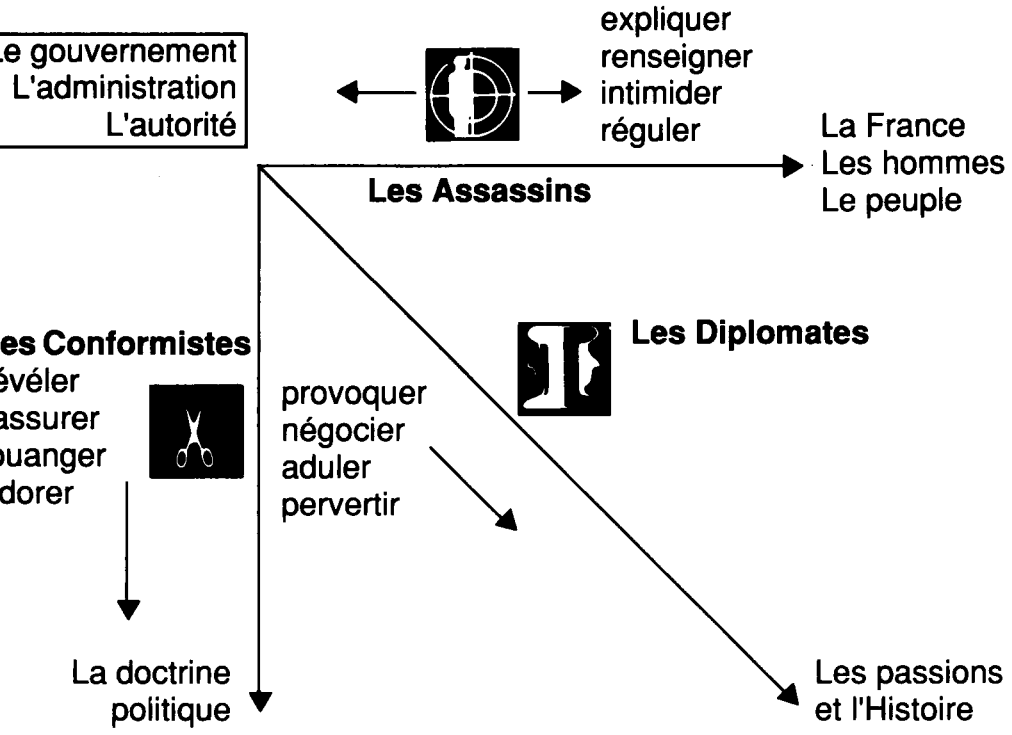


Fig. 16. — *Ce que gouverner veut dire*

gouverner dans les faits selon des principes moraux, c'est confondre discours et action, se scinder en deux, former son opposition dans son propre camp, confondre les genres pour finalement ne pas gouverner ;

— gouverner, c'est se distinguer des autres en cherchant à les contrôler de diverses manières. On ne peut gouverner et se prendre pour le pays ou pour ceux que l'on gouverne. On ne peut parler de soi et de sa propre politique au moment où on la met en œuvre. On peut parler de soi au passé, mais jamais au futur ;

— ayant pris conscience de ses limites, il faut essayer de les pallier en utilisant les talents de trois sortes d'intermédiaires :

- les Assassins qui assurent un bon contact avec la base,
- les Conformistes qui élaborent le discours politique et en fournissent la bonne interprétation,
- les Diplomates qui s'ingénient à perpétuer le souvenir du règne.

Toute autre activité, non seulement s'avère moins efficace, mais peut parfois présenter des caractères antagonistes aux actions précéden-

© Les Éditions d'Organisation

tes, mettant à la fois en danger le pouvoir établi et en lumière sa faible détermination à vouloir gouverner.

Avez-vous toujours envie d'entrer au gouvernement ?

Afin d'en juger, nous vous proposons maintenant d'être vous-même, un homme de la base, noyé dans la masse anonyme.

2 — Le jeu secret de la société

Comment la France, et plus précisément la Nation, collectivité de ses habitants, peut-elle gérer au mieux son évolution ? Revenons un instant à la description de l'itinérant marquis qui nous concerne tous. En effet, excepté des destins singuliers, la plupart d'entre nous, nous situons à l'angle supérieur droit du *tablier* : nous ne sommes ni gouvernants, ni observateurs politiques professionnels, ni idéologues fervents. Notre credo est le pain quotidien et le travail pour l'acquérir. Même ceux d'entre nous qui par goût ou nécessité sont inactifs passent leur temps à assurer, voire parfois améliorer leur existence. Isolé, chacun d'entre nous est peu de chose : beaucoup de devoirs à remplir et beaucoup de mal à faire valoir ses droits. Regroupés, les devoirs s'atténuent, les droits s'imposent : parfois même surgissent spontanément. Il y aurait donc une chimie du pouvoir notamment pour le peuple qui mérite de retenir notre attention (figure 17).

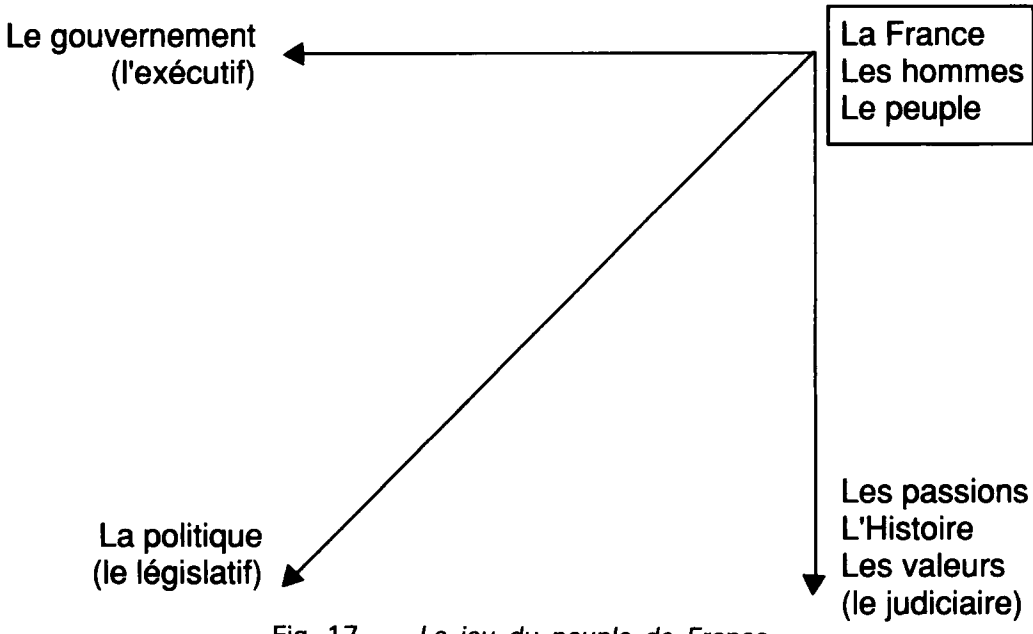


Fig. 17. — *Le jeu du peuple de France*

© Les Éditions d'Organisation

Reprenant le texte de Custine (figure 15), nous constatons que la stratégie des citoyens correspond à l'équilibre classique de Montesquieu entre l'exécutif (le gouvernement qui fait appliquer les lois), le législatif (le personnel politique des élus qui les vote) et le judiciaire (qui théoriquement discerne le vrai du faux, le bon du mauvais et contrôle la sortie du système. Sa position en bas et à droite rappelle son rôle de régulateur des passions et de juge de l'Histoire).

En tant que citoyen et dans ces conditions, comment devez-vous agir, cher lecteur, et d'ailleurs comment vous y prenez-vous ?

- Tout d'abord, comme cela était suggéré d'emblée, essayez de faire nombre. Constituez-vous en groupe : association, parti, clan, syndicat, secte, église, la forme importe moins que le nombre des adhérents, membres et fidèles.
- Ensuite trois actions sont à mener simultanément pour accroître votre pouvoir et maintenir la plus grande séparation entre les autres pouvoirs :
  - — se plaindre et critiquer sans cesse le gouvernement dès le lendemain de son arrivée aux commandes. Relâchez cette pression et vous vous en repentirez ;
  - — multiplier les actions auprès des politiques qui, sollicités de toutes parts, prendront des mesures contradictoires, laissant ainsi à chacun une possibilité d'y échapper ;
  - — chercher à modifier les valeurs grâce à des démonstrations violentes qui remettront en cause les jugements les mieux établis et contribueront à atténuer et rendre plus confus le contrôle du judiciaire sur les deux autres pouvoirs précédents.

Est-ce là une leçon d'anarchie ? Certes non. C'est la description de ce que chacun peut observer dans la réalité en prenant la peine de la transcrire de manière structurée à l'aide du *tablier*. Détaillons chacune des recommandations précédentes :

• *Se plaindre et critiquer sans cesse le gouvernement*, quel qu'il soit, est nécessaire à l'obtention d'un équilibre entre les gouvernants, très peu nombreux, et les gouvernés, le plus grand nombre. Le Prince, qu'il soit personne physique ou monstre anonyme, tire sa puissance de ce qu'il fait subir à ses sujets (entraves à la liberté, fiscalité, conscription). Entre deux révoltes, ceux-ci doivent s'efforcer de limiter ses exigences. S'ils ne se plaignent pas, ils redeviendront vite esclaves et pour une longue période. L'intérêt bien compris des citoyens *ne peut pas* être celui d'un gouvernement, même s'il en est issu. Les avantages des administrés ne peuvent coïncider avec ceux de l'administration qui les gère. Là où les élèves l'emportent, les professeurs y perdent et réciproquement. Dans toutes ces situations, il y a conflit d'intérêts. En avoir

© Les Éditions d'Organisation

une conscience claire, tout en évitant d'aborder un tel sujet, est l'attitude la plus élémentaire que la plupart adoptent pour exploiter au mieux leur avantage du moment. Mais au-delà de ce comportement, somme toute, passif, il est également possible d'adopter une statégie active auprès des Assassins que nous avons rencontrés lors de l'examen des stratégies de gouvernement ; ces représentants territoriaux peuvent dans certaines circonstances être *retournés*, prendre fait et cause pour la population qu'ils sont chargés d'observer et de rançonner. Pour cela, il suffit que vous les adoptiez, que vous les accueilliez au sein de votre groupe, leur révélant tout ce dont ils se doutaient mais qui leur échappait en définitive. Certes, une telle politique est dangereuse, elle demande habileté et surtout patience et opiniâtreté. Mais si le Prince a la faiblesse de ne pas renouveler souvent ses représentants, vous ne devez pas hésiter : au-delà de trois ans, les Assassins changent de camp.

Alors peut commencer un lent processus d'affaiblissement du gouvernement. Avec la complicité des Assassins, les assujettis transmettront deux messages contradictoires : l'un officiel indique que la révolte gronde et qu'il s'en faudrait de peu pour que le gouvernement soit renversé, l'autre officieux, que tout pourrait s'arranger sous condition d'octroi de privilèges, dégrèvements et exemptions divers.

Vous aurez remarqué, habile lecteur, que cette leçon de duplicité marche dans le bon sens. Il s'agit de conserver un gouvernement faible le plus longtemps possible en lui faisant peur tout en le guidant. C'est l'intérêt du peuple (voir figure 18).

Renverser le gouvernement à l'aide d'Assassins félons est pure folie. Cela s'avère toujours procéder de la naïveté et de la stupidité. Sitôt le gouvernement déchu, un autre beaucoup plus fort lui succède. Ceux qui l'ont mis en place sont généralement exécutés ou éloignés car un gouvernement fort ne peut placer sa confiance en des individus qui ont l'expérience de la trahison. Par ailleurs, certains membres du gouvernement seront issus du groupe des révoltés. Ils en connaîtront les secrets et n'auront de cesse de l'asservir aussitôt...

• *Multiplier les actions auprès des politiques*, qu'il s'agisse de parlementaires, de journalistes et d'observateurs qualifiés, de personnalités qui *font l'opinion*, les harceler sans relâche, leur prodiguant reproches et encouragements, exigeant tout d'eux, notamment ce qu'ils ne peuvent accomplir (à savoir juger les situations, gouverner, réaliser), bref les étourdir est la seconde stratégie à développer. Son but essentiel est de vivre heureux car caché en donnant en spectacle une apparence de scandale, d'événements incongrus, d'exceptions extraordinaires. Traitant l'illusoire, le superflu, les représentants, les sorciers de l'opinion

© Les Éditions d'Organisation

n'atteindront pas l'essentiel qui restera ainsi dans les mains de la population. Qu'il n'en soit pas ainsi, l'équilibre sera rompu. Le législateur voudra tout réglementer, il définira la liberté la mettant à coup sûr en cage (4). Le journaliste rendra transparentes des situations dont l'équilibre précaire ne tenait qu'au secret qui les entourait, les efforts constants prodigués pendant des années seront anéantis dans le tumulte de l'instant.

Pour éviter cela, la Nation peut s'appuyer sur des agents de communication (qualifiés de Transmetteurs dans la partie précédente) qui jouent le rôle de filtre, laissant passer tout ce qui est excessif mais ignorant l'essentiel. Les malheurs, les records, l'inattendu, le cocasse, n'échappent jamais à ces informateurs dont le rôle principal est finalement de *distraire* (de distrahere : tirer en sens divers).

Il est essentiel que les Transmetteurs aient l'impression de vivre pleinement l'événement en le magnifiant théâtralement. Une catastrophe banale doit être interprétée en tant que tragédie, un non-événement devenir une fête. Dans tous les cas, le Transmetteur est l'organisateur d'une apparence sociale : défilé, messe, célébration, bal, cocktail mondain, tout cela a en fait un but commun : transfigurer la réalité, lui donner un masque.

A travers l'organisation de ces fêtes, la population doit persuader ses Transmetteurs qu'en renseignant les politiques, journalistes, observateurs et chroniqueurs, ils font progresser les Lumières, la Justice, la Vérité. Un Transmetteur doit être habité par une grande cause, même si elle est fort éloignée de ses fonctions. Cela lui donnera le talent indispensable à sa crédibilité. Il appartient au groupe social de lui rappeler sans cesse ses fonctions d'éthique, de responsabilité, de déontologie. Il en fera un allié fidèle et pourra ainsi contrôler au moins partiellement le miroir que constitue la classe des politiques (voir figure 18).

S'y mire-t-elle, la Nation s'y retrouvera sous diverses formes caricaturales depuis celle d'un peuple de farouches résistants jusqu'à celle d'une troupe de veaux. C'est pour cette raison que la population doit s'évertuer avec acharnement à tout exiger des politiques en sorte de pouvoir mieux les confondre le moment venu, limitant ainsi leurs intrusions indiscrètes dans la vie courante. Un journaliste, un vrai politique, ne savent jamais dire non à un défi qu'on leur propose. C'est sans doute là leur honneur, mais du même coup leur faiblesse, à exploiter. Les Transmetteurs de scoops ne s'y trompent jamais : canular ou révélation, il y a toujours un politique pour s'en emparer...

---

(4) Désigner, signifier, c'est agir. Voir exercice sur le *tablier* n° 3, première partie.

© Les Éditions d'Organisation

• *Chercher à modifier les valeurs* qui vous gênent, constitue enfin la troisième possibilité qui vous est offerte, homme du peuple. Ne comptez pas sur vos juges pour cela, ils sont le plus souvent conservateurs. Quant à vos intellectuels, sont-ils compréhensibles ? Les politiques pour leur part sont en pleine confusion et, d'après ce que nous venons de décrire, il y a de quoi : vous y êtes pour quelque chose... Le gouvernement ? Ce n'est certes pas son rôle de modifier quoi que ce soit dans les valeurs établies. Il a déjà bien du mal à se maintenir dans la situation présente. En conséquence, si vous désirez modifier le jeu, il vous en faut imposer les nouvelles règles.

Une telle transformation est toujours violente. Qu'il s'agisse de mœurs, de religion, de relations sociales, la population n'arrive jamais à raisonner les gardiens des valeurs, ceux qui discernent les bonnes des mauvaises passions, ceux qui sont les détenteurs de la vérité historique. Cette constatation s'applique d'ailleurs aussi bien aux idéologues officiels qui ne souffrent aucune modification qui viendrait perturber leur fonction, qu'aux intellectuels révoltés qui perdraient leur emploi social dès que la population adopterait leurs vues.

Il s'agit donc, cher lecteur, de manifester, de *vous* manifester, en attaquant l'ordre établi. Une telle démonstration peut prendre des formes diverses depuis la pétition jusqu'à la guerre civile. Cela revient dans tous les cas à rendre licites des passions qui ne l'étaient pas jusque-là. Avant l'action, votre religion sera interdite car hérétique. Après, on pleurera vos martyrs, on vilipendra l'inquisition. Mais pour cela, il faut du courage, il faut prendre des risques, et nombre de révoltes se soldent par des échecs honteux (honteux, puisque l'ordre — inchangé — va les juger. Dans le cas contraire, la honte se mue en gloire...). Comme vous l'avez sans doute compris, la population est généralement paisible et n'aspire profondément qu'à échapper au regard des autres pièces du *tablier*. Ces caractères ne sont pas ceux du courage qui est, d'un point de vue politique, l'art de se faire remarquer. Aussi, faudra-t-il recourir à des têtes brûlées, les Terroristes (voir figure 18) qui seront par leur violence verbale ou guerrière les garants de la tranquillité sociale.

Oh, ne vous cabrez pas, lecteur, nous avons tous besoin de Terroristes et d'ailleurs, nous avons tous les nôtres. Personnages passionnés, incompris, *inadaptés* comme l'on dit, ils seront les victimes des Juges auxquels ils ressemblent. En cela, ils nous évitent, ils vous évitent, d'être inquiétés par les représentants des valeurs. Les juges vous forceraient à appliquer une morale très rigoureuse s'ils n'étaient trop occupés par les Terroristes. Ceux-ci, gens de sac et de corde, sont vos meilleurs défenseurs dès qu'il s'agit de ne rien faire évoluer. Car réussir

© Les Éditions d'Organisation

leurs méfaits serait perturbant pour la population qui aurait tout à subir de nouvelles règles morales qui modifieraient son devenir. Mais qu'ils soient absents, et la Nation souffrirait des excès des juges. Il n'y a aucune raison pour qu'un juge ne devienne pas excessif s'il ne rencontre aucune résistance.

Comment trouver des Terroristes et comment agir sur eux ? Rien de plus simple : cherchez autour de vous tous les cas marginaux, persuadez-les qu'ils sont les avant-postes de la majorité de demain, donnez-leur quelques moyens d'autonomie, puis attirez l'attention sur le danger qu'ils représentent. L'ordre établi s'occupera d'eux et vous garantira ainsi une longue période de quiétude. Si les Terroristes viennent à remporter des victoires, vous n'aurez qu'à vous en prendre à vous-mêmes, ayant été trop généreux dans l'octroi des soutiens. Il ne vous restera plus qu'à rappeler vos bienfaits à la mémoire des nouveaux juges, en espérant que la reconnaissance fait encore partie de leurs valeurs.

Immoralité provocatrice que tout cela ? Goût du paradoxe et de l'excès ? Songez, cher lecteur, à la Cause Palestinienne, au Liban, à la Nouvelle-Calédonie, au Salvador, et d'une manière générale aux foyers de guérilla que *collectivement* toutes les Nations développées du monde entretiennent depuis des décennies. Elles n'ont cherché qu'à fixer la violence loin de leur territoire. Juger du caractère moral ou immoral d'une telle situation n'est pas se conduire en élément d'une Nation, mais se conduire en juge. Nous allons traiter dans un instant de cette respectable position. Mais pour l'instant, nous nous prenons pour l'inconscient collectif national. C'est un autre jeu, il n'a rien à voir avec l'agitation de Valeurs morales, il n'a qu'une finalité impérieuse et organique : être, exister, survivre.

Les meilleurs moyens qu'une population trouve pour se protéger et pour subsister en tant qu'enjeu sont la plainte, le jeu et l'excès. La plainte permet de négocier, le jeu de détourner l'attention, l'excès de canaliser la violence vers d'autres que soi.

La figure ci-dessous rappelle ces éléments :

© Les Éditions d'Organisation

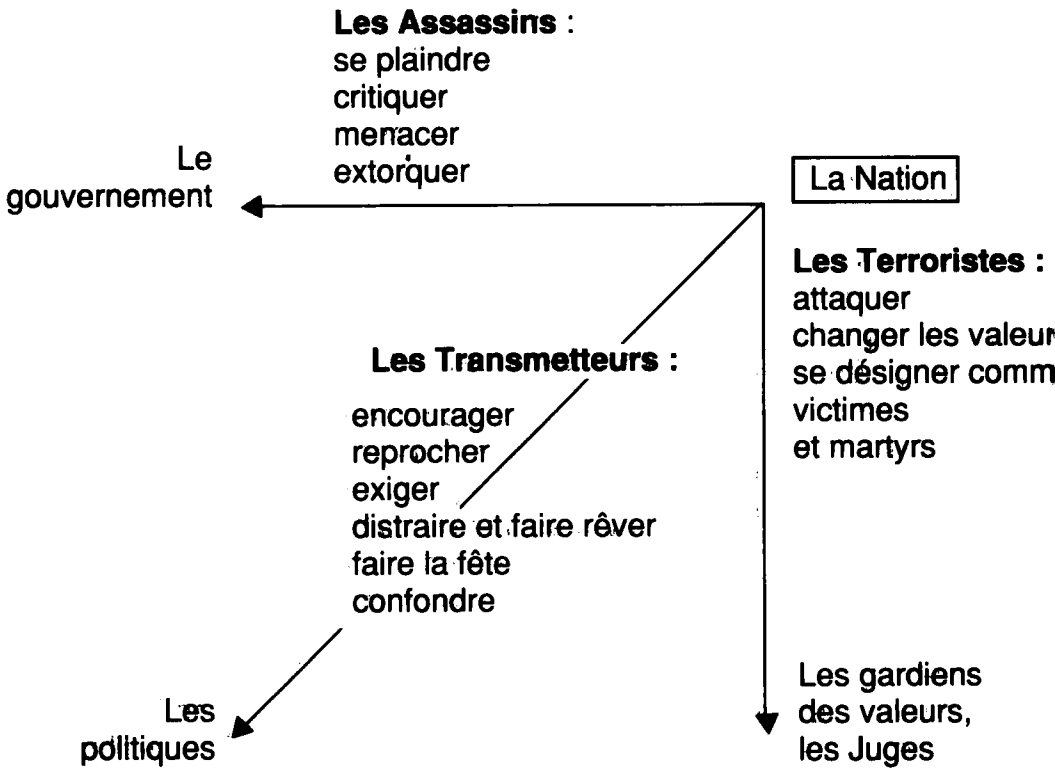


Fig. 18. — *Les stratégies du peuple*

3 — Le jeu du devoir et du futur

Vertueux lecteur, voici qu'arrive enfin votre tour, celui de la passion, de l'Histoire, de la défense des valeurs essentielles. Le mot passion vous gêne-t-il ? Qu'à cela ne tienne, il s'agit de la passion du devoir, de l'amour du Droit ! Oui, vous souffrez que la vie ne suive pas les canons de la Justice, mais vous gardez espoir car vos efforts inlassables préparent le futur, un futur qui donnera leur place à tous les opprimés d'aujourd'hui, un futur fait d'humanisme, de générosité, de respect mutuel, où les conflits n'existent que pour le bien général, peut-être même n'ont plus cours. Bref, vous êtes optimiste. Si d'ailleurs ce futur n'est pas pour demain, c'est qu'il est au-delà. Vous devenez, dans ce cas, religieux. Vous nourrissez de telles certitudes grâce à l'interprétation continuelle du passé. N'y a-t-il eu déjà des progrès, des signes indéniables que l'idéal que vous défendez n'ait reçus ? A maintes reprises, n'a-t-on pu constater des témoignages de reconnaissance, des preuves de réalisation partielle ? Pour cela, vous vous ingéniez à

© Les Éditions d'Organisation

parler de l'avenir en réécrivant le passé, à tout le moins en y faisant sans cesse référence (5).

Mais peut-il en être autrement pour asseoir les certitudes dans un idéal et, quoi qu'il en soit, est-il possible de vivre sans espoir ?

Comme tel n'est pas le cas, vous incarnez, ô Juges, des fonctions indispensables : celle d'identifier et de rappeler sans cesse les faiblesses du système, celle d'annoncer des jours meilleurs, celle enfin de distinguer le sens de la vie de la seule obéissance au pouvoir établi.

Cette dernière fonction vous crée souvent de nombreux désagréments mais constitue votre noblesse et fait oublier le reste.

Voyons maintenant comment vous pouvez agir pour le plus grand bien de vos convictions. Comptable du bien et du mal que seul vous pouvez différencier clairement, vous devez, selon Virgile *épargner les soumis, dompter les superbes* (6). Nous oserons ajouter *et le faire savoir* (figure 19).

• *Épargner ceux qui se soumettent* est relativement aisé. Vous y arrivez en leur rendant justice, en leur donnant espoir, en fournissant un sens à leur Histoire. Ce sont les bons aspects de votre fonction.

Comme nous l'avons vu plus haut, vous avez également fort à faire avec ceux qui sont insoumis parmi les soumis, à savoir les Terroristes. Ceux-ci, bien sûr, vous ne les épargnez pas, mais c'est là un autre aspect, plus ambigu, de votre jeu. Vous courez en effet le danger permanent d'être plus violent dans votre répression que les révoltés qui vous agressent. Faire régner l'ordre (républicain, fasciste, communiste, royal, c'est toujours l'ordre) est beaucoup moins simple que de dire le

(5) *Les soldats, après avoir crucifié Jésus, prirent ses vêtements, et ils en firent quatre parts, une part pour chaque soldat. Ils prirent aussi sa tunique, qui était sans couture, d'un seul tissu, depuis le haut jusqu'en bas. Et ils dirent entre eux : Ne la déchirons pas, mais tirons au sort à qui elle sera. Cela arriva afin que s'accomplit cette parole de l'Écriture : ils se sont partagés mes vêtements, et ils ont tiré au sort ma tunique. (...)*

S'étant approchés de Jésus, et le voyant déjà mort, ils ne lui rompirent pas les jambes ; mais un des soldats lui perça le côté avec une lance, et aussitôt il sortit du sang et de l'eau. Celui qui l'a vu en a rendu témoignage, et son témoignage est vrai ; et il sait qu'il dit vrai afin que vous croyiez aussi. Ces choses sont arrivées, afin que l'Écriture fut accomplie : aucun de ses os ne sera brisé.

Et ailleurs l'Écriture dit encore : *Ils verront Celui qu'ils ont percé.* » (Jean 19-23, 19-33).

Cette correspondance constante entre ce qui arrive et ce qui a été annoncé **par écrit** est le point essentiel de l'argumentation des intellectuels du *tablier*. Seul le Texte permet la compréhension de l'avenir. Les marxistes ne raisonnent pas, de nos jours, d'une autre façon.

(6) Parcere subjectis et debellare superbos (Eneïde).

© Les Éditions d'Organisation

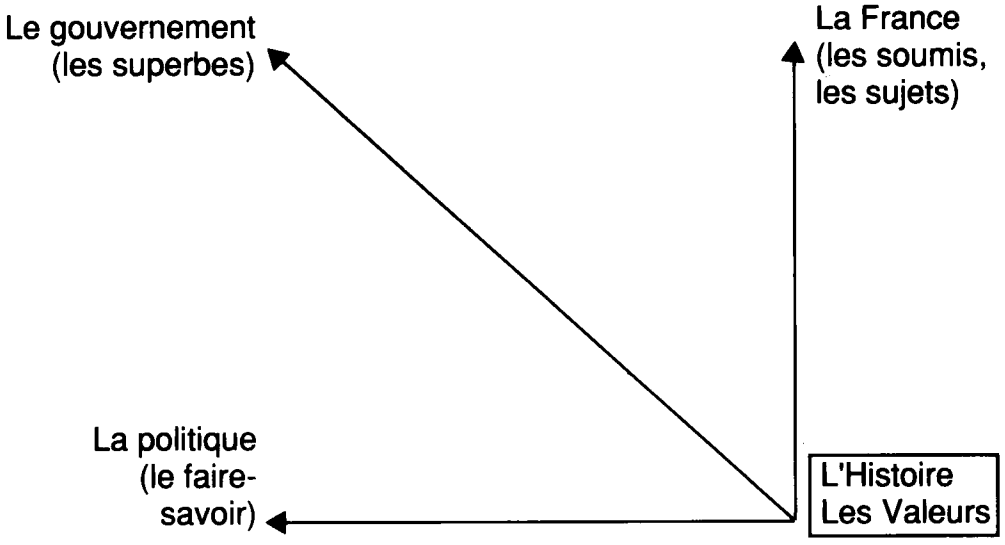


Fig. 19. — *Le jeu du devoir et du futur*

Droit ou annoncer le paradis. Ne pas le faire régner, c'est laisser votre pouvoir à d'autres. Cette contradiction pèse lourdement sur la crédibilité de vos valeurs. L'Église élève ses bûchers, les Juges s'entourent d'une cohorte d'huissiers, de bourreaux et de reîtres policiers, les Intellectuels les plus pacifiques font battre des montagnes. Tous finissent par avoir beaucoup de morts sur la conscience (motif permanent d'ironie et de satisfaction du Prince qui les observe à l'autre extrémité du tablier).

Mais, parfois, la passion vous porte à des excès encore plus choquants, au vu des valeurs que vous incarnez. Faire régner l'ordre, même trop vigoureusement, traduit la nécessité de vous défendre. Mais créer vos propres Terroristes, fanatisés, dont l'illumination sera déclarée pieuse, dont la brutalité vous paraîtra vertueuse et pour lesquels l'impunité sera la règle, voilà qui est plus difficile à admettre et qui constitue un des aspects les moins plaisants de cette description des forces politiques en présence que nous avons entreprise.

Faire régner la terreur n'est pas, en effet, la spécialité des seuls inadaptés de la Société, venant épancher leur haine à travers les crimes qu'ils commettent pour détruire l'ordre établi. C'est aussi la tendance des professionnels de la passion, agacés de ne pas convaincre suffisamment rapidement le pays ou les fidèles (voir figure 20). Très vite, ils seront amenés à faire des exemples (d'où le symbole ▮ de la guillotine, choisi pour désigner les Terroristes). Ces exemples allumeront les feux

© Les Éditions d'Organisation

de la révolte, créant les conditions d'une pacification, où seront épargnés ceux qui veulent bien se soumettre. Cela consistera la plupart du temps pour ces derniers à accepter de renier des engagements passés imaginaires, qu'on leur intimera l'ordre d'inventer. Ce jeu sado-masochiste où le citoyen est confronté à la névrose du juge est malheureusement historiquement plutôt fréquent. Faire expier ou pardonner des péchés qui n'ont pas été commis est l'abus de ceux qui croient détenir les clefs du courage, de la vérité et du futur. Ce pouvoir-là, lecteur, peut-être accepterez-vous d'y renoncer ?

• *Dompter les superbes*, faire plier le genou aux gouvernants, est un exercice plus réjouissant, qui peut vous procurer une intense satisfaction lorsqu'il réussit, à vous, petits juges, intellectuels miséreux, et autres Justes devant l'Éternel. Il faut également ajouter que c'est beaucoup plus difficile que de terroriser le pauvre monde. Comment s'y prend-on ?

D'abord, il convient de rappeler constamment au gouvernement qu'il ne respecte pas les engagements qu'il a pris et qui lui ont permis d'être élu (ou les valeurs sur lesquelles se fonde sa légitimité, s'il s'est désigné tout seul). Bref, la menace d'excommunication doit toujours planer. Vous apprécierez, lecteur attentif, la différence qui existe ici avec les critiques et menaces que le peuple adresse au Prince, par principe, sans autre motivation que celle d'établir une contre-force équilibrant le pouvoir du gouvernement. Ces menaces sont agaçantes car continuelles. Mais elles sont peu dangereuses car peu argumentées.

Bien au contraire, les accusations des juges et intellectuels sont beaucoup plus virulentes et pernicieuses car elles reposent sur une démonstration prouvée par des textes (préalablement rédigés ou décrétés pour l'occasion — des Intellectuels véritables ne s'arrêtent pas à de tels détails). Or ces textes resteront, alors que le mécontentement du peuple est par nature éphémère. Être frappé d'ostracisme est une sentence durable et, pour cette raison, redoutable pour un gouvernement. Tous les juges, dans leur sagesse, le savent, ce qui constitue leur pouvoir.

La proscription absolue est d'interdire l'entrée dans l'Histoire, paradis des Chefs. Or, un gouvernant, digne de ce nom, ne travaille que pour cela, nous l'avons vu. Il y a donc matière à négociation.

Le Prince a ses Diplomates, qu'il dépêche auprès des autorités religieuses, intellectuelles, artistiques et culturelles en sorte de préparer sa mort dans la légende et la gloire (7). Vous aurez aussi les vôtres, dési-

(7) C'est une des raisons pour lesquelles le symbole retenu pour désigner le camp des Intellectuels et Juges est une tête de mort. La pensée qui modifie l'avenir est forcément mortifère.

© Les Éditions d'Organisation

gnés par le même symbole 🃏 rappelant le caractère éminemment équivoque des ambassadeurs. Ces Diplomates peuvent d'ailleurs parfois être les mêmes que ceux du Prince, ou l'avoir été, ou bien encore ils pourront le devenir. L'essentiel c'est que vous soyez sûr qu'ils jouent bien le rôle d'intermédiaire entre vous et le gouvernement.

Sur quoi peut porter la négociation ? D'abord sur une réciprocité de reconnaissance. Le gouvernement doit vous déclarer seul juge de ses actes, seul qualifié pour en contrôler la légitimité. Vous accepterez alors de les considérer avec bienveillance c'est-à-dire avec une sévérité feinte. Si, au contraire, il venait à l'idée du gouvernement de recourir à plusieurs contrôleurs, exerçant les mêmes fonctions et ayant des talents similaires aux vôtres, vous serez amenés à durcir le ton, à brandir l'anathème. Un gouvernant ne doit pas choisir d'autre porte de sortie que la vôtre. C'est moins ses activités présentes que vous allez juger que le *souvenir qu'on gardera d'elles*. Voilà la marchandise que votre ambassadeur doit vendre.

Une fois assurée votre position de Sage officiel, il faut essayer de réduire à néant vos confrères et néanmoins concurrents, les autres Intellectuels. Peut-être le Prince pourrait-il les considérer comme égarés dans un premier temps, hérétiques dans un second ? Peut-être pourrait-il faire interdire les publications de ces confrères, certes intéressantes, mais nocives pour le peuple dans les conditions présentes ? Tout cela se négocie également.

Enfin, le gouvernement ne devrait-il pas accueillir en son sein un certain nombre de conseillers permanents qui éviteraient tout délai et risque d'incompréhension dans les excellentes relations qu'il a pu lier avec vous jusqu'à présent ? C'est ainsi que des cardinaux et des abbés entrent au service du Prince, que les gouvernements modernes ont leur quota obligé de représentants occultes de familles philosophiques, intellectuelles, d'écrivains à la mode, de penseurs confus dont l'ascendant est suffisant pour leur faire remonter la diagonale du *tablier* (voir figure 20).

• *Faire savoir* l'action bienfaisante de tous ceux qui se préoccupent du futur est enfin le troisième axe stratégique dont vous disposez. Il concerne les politiques, les chroniqueurs, le miroir de l'opinion. Soyez très attentif à ce dernier aspect. Un intellectuel qui ne publie pas n'est rien. Un juge dont les arrêts ne sont pas proclamés n'a pas de fonction. Un sage qui ne fait pas savoir qu'il fuit la célébrité reste à la fois immobile et inconnu. Si un sage est célèbre et qu'il se laisse rattraper et encenser, alors il n'est plus sage. Mais s'il n'est pas célèbre, qui saura qu'il est sage, à quelle aune mesurera-t-on sa sagesse ? Contribuer à se forger une image de sagesse constitue le premier degré de

© Les Éditions d'Organisation

l'ascèse. La fuir ensuite à toutes jambes est un second degré. Mais la sagesse n'existe pas sans admirateurs. Pas d'instrument sans caisse de résonance. Pas de son sans air, dans tous les sens du mot.

Bref, cher savant docteur, vous qui vous permettez de juger de tout, qui passez votre temps à proférer le bien et le mal, votre intérêt bien compris est d'organiser votre publicité. C'est chose difficile car vos interlocuteurs s'approprient souvent vos idées. En bons miroirs, les politiques, les journalistes signent de leur nom ce qu'ils ont entendu ou lu ailleurs. Les éditeurs oublient de diffuser votre ouvrage. Les chroniqueurs dénaturent votre pensée et vos propos.

Vous êtes donc contraint d'utiliser un intermédiaire, le Déstabilisateur ■, qui selon le cas, est votre impressario, agent littéraire, publicitaire ; ce peut être également votre gardienne d'immeuble, un collègue de bureau, une ancienne liaison, en résumé une personne qui porte un regard critique sur vous et votre fonction qu'elle croit bien connaître. Contrairement au Conformiste, porte-parole officiel, qui connaît beaucoup de la vie du Prince mais parle pour ne rien en dire, le Déstabilisateur sait en fait très peu de choses sur votre rôle mais s'exprime beaucoup et fréquemment à son sujet, et pas seulement favorablement. Il est donc particulièrement crédible, notamment si vous lui fournissez régulièrement des occasions de commentaires. C'est à partir de cette situation que vous allez agir. Au lieu de fournir aux politiques directement votre idée, dont ils s'empareraient aussitôt, vous la faites parvenir, *habilement déformée,* par le truchement du Déstabilisateur. Vos plagiaires la réémettent alors, ce qui vous fournit l'occasion de la rectifier, précisant ainsi ce que vous voulez faire savoir. Cette technique de la mise au point a plusieurs avantages. Elle vous conforte en tant qu'auteur, elle permet de tester une notion sans risquer de se compromettre directement (si l'idée déformée transmise initialement ne suscite aucun intérêt, vous ne réagissez pas), enfin elle vous donne l'occasion de jouer pleinement votre registre de spécialiste du jugement en menaçant d'attaquer vos interlocuteurs pour propos diffamatoires. Ceux-ci vous prendront peut-être pour un paranoïaque mais seront obligés de vous laisser parler, de vous ouvrir leurs colonnes, de vous citer. Vous aurez abouti.

Avez-vous retenu ce que vous devez mettre en œuvre pour rompre votre solitude, vous, les anachorètes de la Vérité, les templiers de la Foi, les contempteurs des faiblesses humaines ? Voici un petit schéma qui vous aidera à réviser :

© Les Éditions d'Organisation

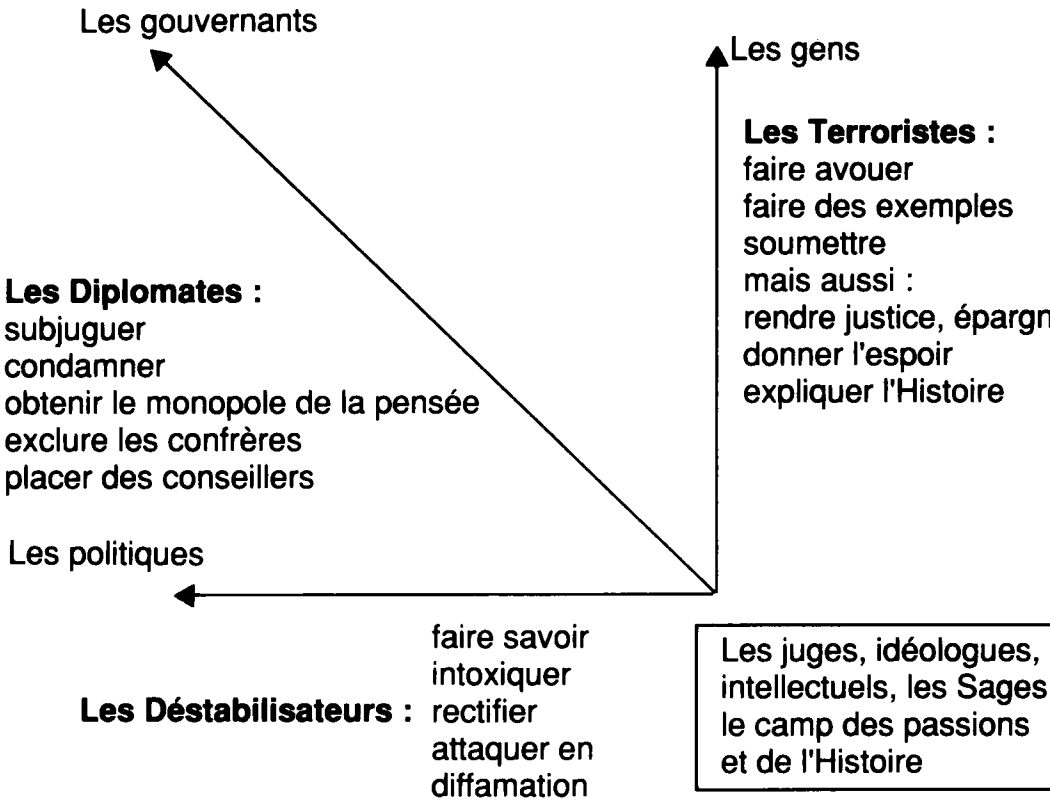


Fig. 20. — *Le labeur intellectuel*

4 — Le jeu du politicien

Nous avons gardé pour la fin, cher lecteur, le rôle le plus amusant, le plus léger, celui qui devrait vous réconcilier avec l'idée que vous vous faisiez de la politique avant d'entreprendre la lecture de ce livre. Ce que nous vous proposons maintenant est en effet de devenir l'observateur des trois pôles précédents (le gouvernant, le peuple, l'idéologue). Plus de risque de vous tromper et d'en subir les conséquences : vous vous trouvez désormais dans la partie virtuelle du *tablier* (voir figure 14), c'est-à-dire dans la zone du discours, des représentations, des expressions symboliques.

Vous êtes dans une situation *libre*. Oh, certes, nous avons vu dans les développements qui précèdent, que vous subissez des influences : les gouvernants s'adressent à vous au moyen de représentants *conformistes*

© Les Éditions d'Organisation

qui s'efforcent de vous délivrer des messages à contenu nul ; la population vous communique des images contrastées qui ne révèlent que superficiellement et artificiellement ses préoccupations réelles ; les juges vous intoxiquent par des nouvelles plus ou moins trafiquées qu'ils s'ingénient ensuite à rectifier, vous accusant à la fois de mensonge et de plagiat. Mais qu'importe, vous avez dans des circonstances normales (celles de la France, par exemple) une très grande *faculté de dire*, avec des risques limités de répercussion sur votre personne. Bien entendu, ceci inclut les frayeurs que vos propos procurent à vous-même. Mais cela fait aussi partie du délicieux jeu de la liberté : tout y est virtualité. En fait, en occupant cette position du *tablier*, vous restez en dehors des laborieuses et déplaisantes opérations que nous avons évoquées jusqu'à présent. N'auriez-vous alors aucun pouvoir, ne seriez-vous qu'un spectateur passif des déchirements de vos contemporains ? Nullement, les développements qui suivent vont vous persuader du contraire. Votre pouvoir existe et c'est le meilleur de tous. Vous allez jouer sans risquer autre chose que le temps que vous y passerez. N'est-ce pas le propre des rêves ?

Miroir du système, vous êtes à la fois la France, son gouvernement et le reflet de leurs passions (voir figure 21). Vos commentaires politiques, que vous soyez parlementaire, chroniqueur, homme de média, traduisent cette faculté de saisir l'instant et d'en renvoyer une synthèse déformée mais suggestive. Contrairement aux intellectuels qui veulent convertir leur audience, vous cherchez surtout à émouvoir. S'agit-il d'un vote ? Vous chargerez affectivement vos discours car vous savez que le cœur compte plus que l'esprit dans l'isoloir. Faut-il vendre un journal, une émission télévisée ? Vous choquerez par le titre ou l'image, afin de retenir l'attention, accrochant le lecteur ou le spectateur pour finalement lui livrer un contenu très banal. Mais qu'importe ! Tout est illusion dans le royaume de la virtualité. Ce n'est pas le présent qui intéresse votre clientèle, c'est l'emballage chatoyant qui l'entoure et qu'elle peut déchirer. Le papier-cadeau est le **signe**, le symbole du don et de la fête. Il est suffisamment expressif pour les faire apparaître, quand bien même il n'y aurait rien à donner réellement. Spécialistes de l'évocation, vous emballez les foules et ce conditionnement les soulève et les ravit. Vous agitez un drapeau et les voilà patriotes et vibrantes alors qu'elles restaient mornes et indifférentes un instant plus tôt. Vous dénudez des charmes appétissants, et tout le monde retient le nom d'un roulement à billes ou d'une pâte dentifrice, inconnus jusqu'alors...

Votre art doit être celui de l'instant et de la surprise. Pour émer-

© Les Éditions d'Organisation

veiller, il faut être fugace, simpliste et concluant (8). Il n'y a rien à ajouter au message que vous communiquez. C'est un tout qui s'interprète d'emblée, globalement. C'est une sensation qui ne demande aucune réflexion et qu'on peut éprouver immédiatement. La politique, le journalisme, la publicité sont des arts martiaux : il faut frapper fort, juste et comme un éclair.

Foudroyant lecteur, vous n'en savez pas encore suffisamment pour le moment, pour agir avec efficacité selon les circonstances. Quel discours, quels arguments devez-vous en effet employer ? Quand bien même ceux-ci resteraient sans contenu, comme il a été dit, il vous faut bien en exprimer la forme, les caractères et vous ne pouvez à tout moment agiter les drapeaux ou exhiber des nymphes pour attirer l'attention. Comment alors créer le bon message ?

Revenons un instant au *tablier*. Vous vous souvenez peut-être du marquis de Custine dénonçant les politiques qui vont au hasard, manquent de bon sens, parlent comme Fénelon, ce qui conduit à voir le mal (cf. figure 15). Tout y est dit ou presque. Allez au hasard, cherchez l'inspiration en dehors des faits. Ce n'est pas en parlant des vertus du roulement à billes que vous le vendrez, ce n'est pas en exhortant vos concitoyens au civisme que vous les rendrez patriotes. Le discours doit toujours être décalé. Pour être surpris, l'interlocuteur ne doit pas voir venir le coup.

Manquez de bons sens, sinon vous ne ferez pas rêver. Pour soulever les montagnes, pour faire vibrer, pour exalter il vous faut délibérément devenir déraisonnalbes. Captivez par excès, laissez l'ennui des explications aux intellectuels. Ne cherchez pas à avoir raison mais à faire réagir. Dans un instant, ce que vous venez de dire sera oublié. Vous ne parlez ni n'écrivez pour l'Histoire, mais pour le plaisir du moment. Si elle a du bon sens votre audience rétablira d'elle-même la signification réelle de vos propos. Ce n'est pas à vous de lui en donner la clef. Si elle n'a pas de bon sens, elle ne comprendra rien, ce qui n'a aucune espèce d'importance car dans tous les cas la foule aura été charmée. Votre pouvoir est là.

Parlez comme Fénélon, c'est-à-dire soyez éloquent, quelque peu utopiste et pré-révolutionnaire (9). N'hésitez pas à prendre des positions qui paraîtront engagées, voire choquantes afin d'exacerber votre sincérité qui, à tout moment, doit paraître aveuglante. Enfin, dénon-

---

(8) Baltazar Gracian : *La pointe ou l'art du génie. L'âge d'homme*, Unesco, 1983.

(9) La pédanterie nous contraint à rappeler les positions politiques prérousseauistes de Fénelon qui agacèrent Louis XIV, lui valurent bien des tracas avec Bossuet et l'éloignement à Cambrai. Partisan de l'Antique, Fénelon préconisait le goût et la sensibilité plutôt que le respect aveugle des règles.

© Les Éditions d'Organisation

cez. Ingéniez-vous à montrer surtout ce qui ne va pas. Il ne s'agit pas d'être négatif, il s'agit de *laisser le lecteur* (spectateur, électeur) *juger* selon l'expression consacrée. Vous lui apportez des *faits* (en réalité, ce sont des images de faits, bien entendu. N'oubliez pas que tout est virtuel en vous). Quand vous émettez une opinion, que vous engagez votre responsabilité, que ce soit toujours sous forme interrogative. Ne jugez jamais. Vous traverseriez alors le miroir, devenant intellectuel, passionné et donc collectivement moins crédible. Le charme serait brisé.

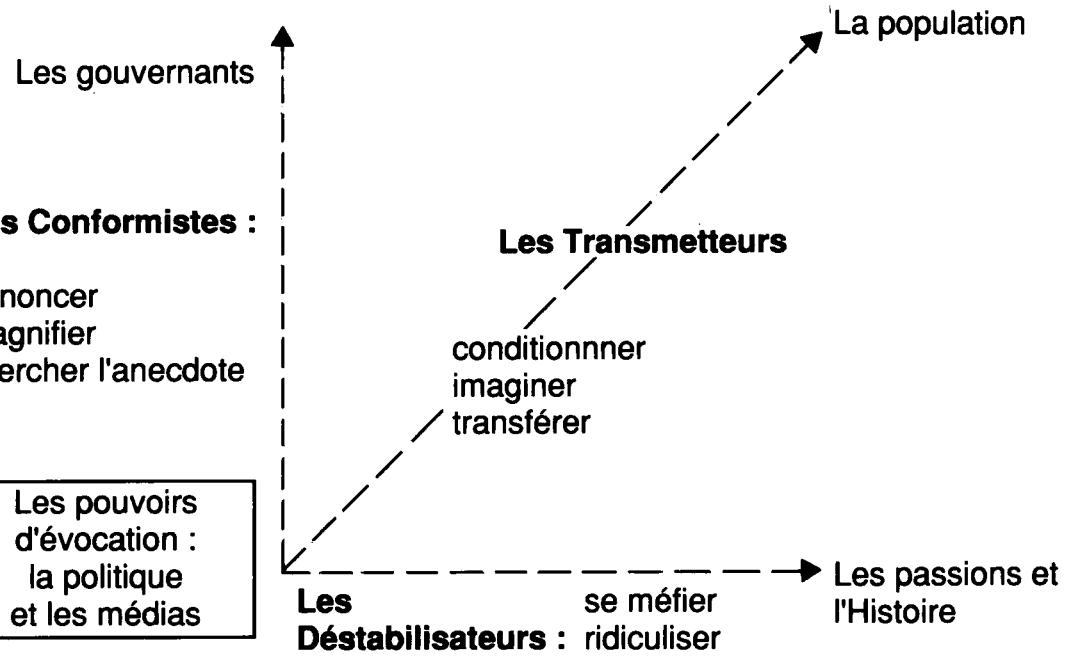


Fig. 21. — *Le reflet de la France*

Vous pouvez vous faire aider pour un tel magistère (voir figure 21).

Fréquenter les Conformistes permet d'obtenir une information codée qui vous permet *de décrypter des évolutions, des contradictions, des scandales étouffés*. Le Conformiste vous donne une apparence qui ne peut vous tromper, tellement elle est conventionnelle. Vous la transformez soit en la dénonçant, soit en la magnifiant, dans tous les cas en cherchant le détail qui fait l'événement et qui fera réagir. L'anecdote est, pour vous, toujours plus importante que le fond de la question. Comme les Conformistes du Prince ne sont pas bavards et plutôt por-

© Les Éditions d'Organisation

tés sur la censure, il est nécessaire que vous, homme politique ou journaliste, ayez les vôtres propres. Ces derniers passeront leur temps à rappeler *le devoir d'information*, à exiger *la vérité* à défendre le *principe sacré de la liberté*. Cela ne veut pas dire grand chose mais cela impressionne toujours, à tout le moins compense la volonté castratrice des gouvernants.

Vis-à-vis des intellectuels, la plus grande méfiance doit être votre règle première. Leurs passions ne sont pas les vôtres. Leurs lubies sont tôt ou tard sanglantes. Pourquoi iriez-vous vous compromettre en les adoptant ? Un journaliste ne devient pas complice de l'Histoire en la relatant. Ce n'est pas lui qui la fait, sauf s'il cesse d'être journaliste. Un homme politique qui n'est ni au gouvernement ni dans une position adverse qui lui permettrait d'y entrer, qui n'a pas d'autre engagement vis-à-vis de ses électeurs que de les représenter, évite comme la peste les idées des autres, surtout quand elles concernent des conflits réels. On ne charme pas sa circonscription avec des emprunts à l'extérieur. Prendre position sur des débats passionnés conduit à perdre des voix. Manque de courage ? Inattentif lecteur ! Nous vous rappelons que vous jouez en ce moment en bas et à gauche du *tablier* et non tout à droite. Les courageux sont toujours des Terroristes en puissance (voir figure 20), jamais des politiques. Bien jouer consiste à ne pas confondre.

A la méfiance, vous pouvez ajouter une action plus offensive consistant à remettre en cause juges, idéologues et autres représentant des valeurs. Leur renvoyer leur propre image avec ce qu'il faut d'humour, de facétie, de dérision, est la déstabilisation la plus efficace que vous puissiez opérer sur ces graves penseurs. Vous vous servirez pour cela de Déstabilisateurs espiègles (10) connaissant à fond l'art du canular. N'est pas espiègle qui veut. Autant il est relativement facile de trouver des espions, des informateurs, autant l'espion espiègle constitue une rareté. Seuls les travers, les manies et faiblesses ridicules de ceux qu'il observe retiennent son attention. Les connaissant, vous pourrez soit les révéler, ils deviendront alors des symboles de malice ou de raillerie, soit les utiliser pour monter des mystifications qui vous permettront de confondre les représentants de l'ordre, quand vous le désirerez, et souligner ainsi leur crédulité ou leur bêtise, selon le cas. Cet exercice délicat et réjouissant demande de la prudence, les réactions des victimes étant parfois vives. Il est donc sensé d'utiliser une pièce intermédiaire (le Déstabilisateur) pour protéger votre camp des poursuites des juges.

---

(10) Il y a l'étymologie de la réflexion du miroir dans *espiègle :* nom francisé du néerlandais Till Uilenspiegel, miroir aux chouettes, ou miroir aux alouettes, pour mieux rendre le sens et l'objectif de la démarche : leurrer.

© Les Éditions d'Organisation

Vous adresser enfin à la population, qui constitue votre clientèle, reste le principal *travail de conditionnement* qu'il vous faut accomplir (voir figure 21). Pour cela, votre imagination doit sans cesse être en éveil. Trouver des symboles, des mots évocateurs, créer des attitudes, agir sur les comportements, anticiper les réactions sont parmi les tâches à réaliser. Tous ces *transferts* seront effectués grâce aux Transmetteurs qui assureront la diffusion de vos idées. C'est eux qui feront la dernière mode, qui susciteront des mécanismes d'identification et d'imitation au sein de la population. La France adoptera votre prêt-à-penser comme elle changera de tenue vestimentaire. Ne vous illusionnez pas vous-même. Dans les deux cas, le succès est éphémère. Vous devrez sans arrêt vous renouveler. La séduction est volatile et l'obligation d'étonner constamment demande beaucoup de talent et d'entraînement. Soyez volage si vous tenez à rester virtuel...

*
* *

Nous voici arrivés au terme de cette description des diverses stratégies dont dispose chaque angle du *tablier*, qu'un court extrait d'un texte de Custine nous a permis d'illustrer. Nous poursuivrons dans des développements ultérieurs ces considérations générales, notamment en combinant actions et réactions grâce au mouvement des pièces (jusqu'à présent les pièces sont restées statiques).

Résumons, en attendant, ce qu'il convient de retenir des pages précédentes :

— une *lapalissade*, qui prêterait à sourire si l'on ne constatait dans la réalité qu'elle fût si peu observée. En matière de pouvoir, si vous vous trouvez, par détermination personnelle ou par hasard, dans une certaine situation, c'est que vous n'occupez pas une autre position sur le *tablier*. Si vous êtes gouvernant ne croyez pas que vous êtes gouverné, juge ou chroniqueur de vos actes. Si vous êtes gouverné, n'allez pas faire comme si vous étiez aux commandes, ne rendez pas justice vous-même, restez concret et ne cherchez pas à illusionner. Il vous en coûterait. De la même façon, la position de juge, de contrôleur de valeurs ou encore celle de commentateur politique ont leur identité propre. Ne la détruisez pas en voulant tenir plusieurs rôles à la fois. Vous avez vos cartes, jouez avec ;

— si aucune des fonctions précédentes ne vous agrée, s'il se trouve que le destin vous a placé ailleurs, c'est que vous vous trouvez dans une position intermédiaire. Six possibilités vous sont offertes et sont rappelées dans la figure 22 qui synthétise les figures précé-

© Les Éditions d'Organisation

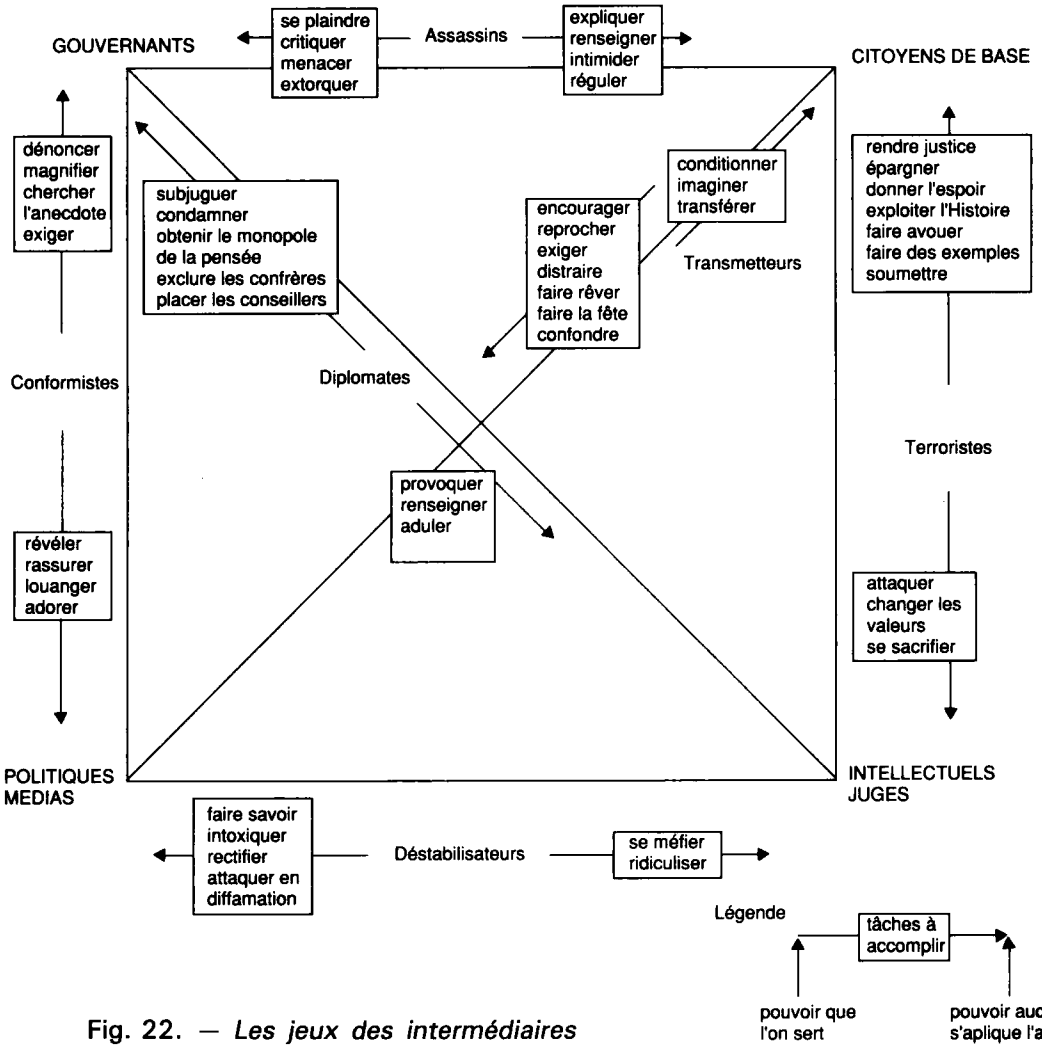


Fig. 22. — *Les jeux des intermédiaires*

dentes. Ici aussi, analysez finement les deux pouvoirs auxquels vous vous heurtez le plus souvent. Ils vous indiquent la marche à suivre, selon l'interlocuteur du moment ;

— vous disposez de trois stratégies lorsque vous occupez l'un des angles du *tablier*, de deux lorsque vous vous trouvez dans une situation intermédiaire. Il convient d'en user simultanément, en les pondérant en fonction des situations et des buts que vous visez.

Le vocabulaire utilisé dans les propos qui précèdent est volontairement politique et général puisqu'il s'applique à un système très large et national de notions et valeurs. Pour un autre cas d'application (un

© Les Éditions d'Organisation

système technique, une entreprise, votre famille, etc.), il sera nécessaire de l'adapter de sorte à le faire coïncider avec les usages locaux.

Étude du tablier n° 5

En vous servant de la figure 22, identifiez la nature des fonctions intermédiaires dans une famille composée d'un père, d'une mère, des enfants et des grands-mères.

Une analyse de cette étude se trouve dans les pages suivantes.

*
* *

Nous avons décrit *le tablier* de la France dans un ordre qui n'était pas quelconque : d'abord le gouvernement, puis, le peuple, enfin les penseurs, le tout complété par un élément virtuel : les politiques. Cette façon de faire (sens des aiguilles d'une montre) privilégie l'action sur les autres fonctions, la prise en main de la situation par l'élément dominant (ici le gouvernement, voir figure 23).

L'exécutif agit sur la Nation ①. Celle-ci exerce une pression ② sur le judiciaire, afin de contenir les excès du gouvernement. Le judiciaire réagit en intervenant auprès des politiques ③, en sorte qu'ils modifient le contenu législatif de leur doctrine. Ces rectifications sont répercutées ④ vers l'exécutif, sensé appliquer la loi.

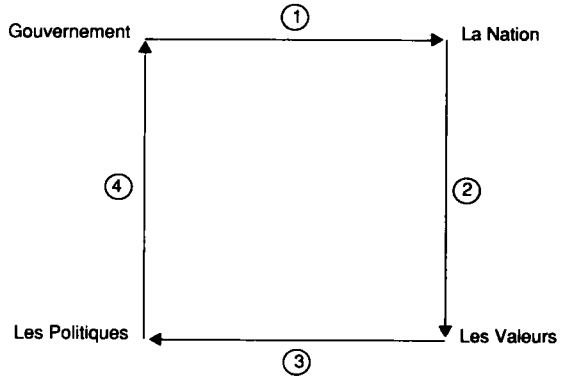


Fig. 23. — *La mise en mouvement du pouvoir*

© Les Éditions d'Organisation

Afin de vous familiariser avec ce type de mouvement, décrit dans les articles suivants, nous vous proposons, cher lecteur, d'effectuer une démarche inverse consistant à recueillir du pouvoir, en vous mettant au service des autres.

Étude sur le *tablier* n° 6

Cet exercice est un peu particulier puisqu'il fournit l'occasion d'une explication sur un test projectif assez connu : *le test des animaux*.

Le psychologue demande à son patient de lui indiquer, par ordre de préférence décroissante, les trois animaux qu'il aimerait être si, dans une autre vie, il avait la possibilité d'une telle transformation. Dans chaque cas, il convient que le patient précise les raisons de son choix.

Admettons que le résultat du test soit celui indiqué ci-dessous, pouvez-vous dresser le *tablier* correspondant ?

— *le psychologue :*	*quels animaux voudriez-vous être et pourquoi ?*
— *le patient :*	
Premier choix : un chat	*parce que les chats sont gentils, qu'ils jouent et dorment avec naturel et qu'ils sont indépendants.*
Deuxième choix : une grue couronnée	*Les grues sont belles. Ce sont des oiseaux migrateurs. Chacune est unique au sein de la bande qu'elles forment.*
Troisième choix (obtenu après plus de réflexion, et exprimé brusquement, de manière désinvolte, afin de fournir une dernière réponse) : un éléphant	*Les éléphants ont la peau dure. Ils ne fréquentent pas les autres animaux et meurent noblement dans le cimetière des éléphants.*

Afin de faciliter la recherche de la réponse, l'interprétation d'un tel test est classiquement la suivante :

- 1er choix : c'est l'image que le patient veut donner aux autres (ici un chat sympathique, joueur, naturel et libre).

© Les Éditions d'Organisation

- 2e choix : c'est la perception que le patient a du jugement que les autres doivent — pense-t-il — porter sur lui. Le patient a ici une perception très narcissique de l'image qu'il croit donner. D'après lui, on considère qu'il est beau, qu'il aime bouger et qu'il est unique.
- 3e choix : c'est la projection la plus proche de la réalité intime du patient. C'est ce qu'il est : il a la peau dure, est individualiste, ne compte sur personne !

Une analyse de cette étude se trouve dans les pages qui suivent.

Analyse proposée pour l'étude N° 5

En adoptant une vision traditionnaliste de la famille, la répartition des rôles est la suivante :

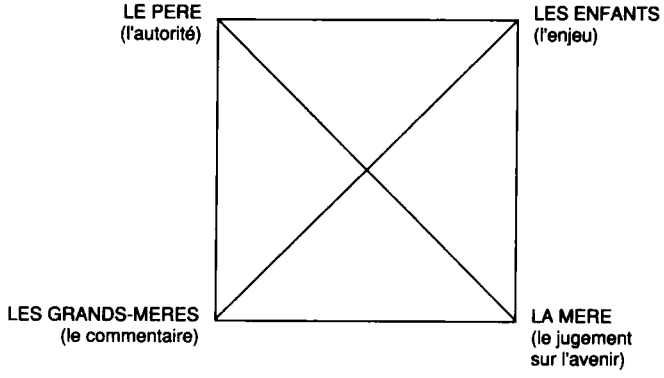


Fig. 24. — *Famille classique*

A peu près tous les termes cités dans les encadrés de la figure 22 s'appliquent à ce *tablier*. Pour s'en persuader, il suffit de choisir l'un quelconque de ses angles et de considérer les arguments disponibles pour alimenter un conflit familial.

Dans une famille, comportant les mêmes membres, mais ayant des difficultés à se maintenir, le *tablier* serait le suivant, les rôles étant intervertis :

© Les Éditions d'Organisation

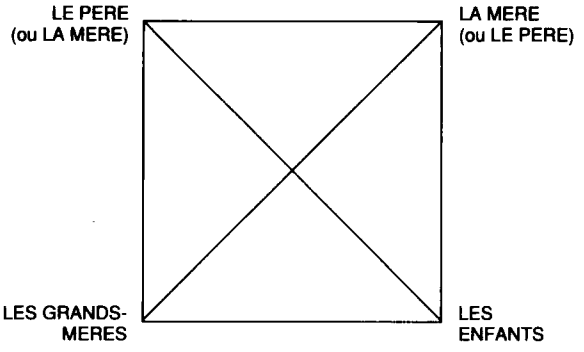


Fig. 25. — *Famille en cours de rupture*

Observer et analyser les conflits en cours permet bien entendu de confirmer ou rectifier la position des pièces sur le *tablier*.

Analyse proposée pour l'étude n° 6

Dans cet exercice, l'enjeu est aisé à trouver : connaître la *vraie* personnalité du patient. C'est donc le troisième choix (l'éléphant) qui se trouvera en position ■ .

Le rôle du psychologue interrogateur est également clair : maître du jeu, il en définit les règles. Il est en position ▬ .

Ce que le patient imagine que les gens pensent de lui (deuxième choix : la grue couronnée) est de l'ordre du jugement, fait référence à des valeurs. Nous sommes ici en position ▪ .

Par déduction, et c'est là le résultat le plus intéressant de cet exercice, le premier choix (le chat) est en position · . La première tentative d'une projection se limite au symbole. Le patient ne désire rien communiquer d'autre qu'une image très éloignée de sa nature profonde (un chat sympathique et ronronnant, finalement assez peu cohérent avec le vieil éléphant solitaire, à la peau dure...).

Remarquons la façon dont le *tablier* a été parcouru : ce trajet étant observable dans toutes les situations se développant entre un dominant (le psychologue) et un dominé consentant (le patient) qui lui transfère son pouvoir (voir figure 26).

La figure montre que le patient agit d'abord par conformisme vis-à-vis du psychologue. L'investigation de ce dernier (flèche ①, analogue au rôle réducteur du Conformiste ▪ , provoque chez le patient une réponse symbolique (abscisse et ordonnée nulles sur le plan structurel) qui ne peut en rien révéler sa personnalité.

© Les Éditions d'Organisation

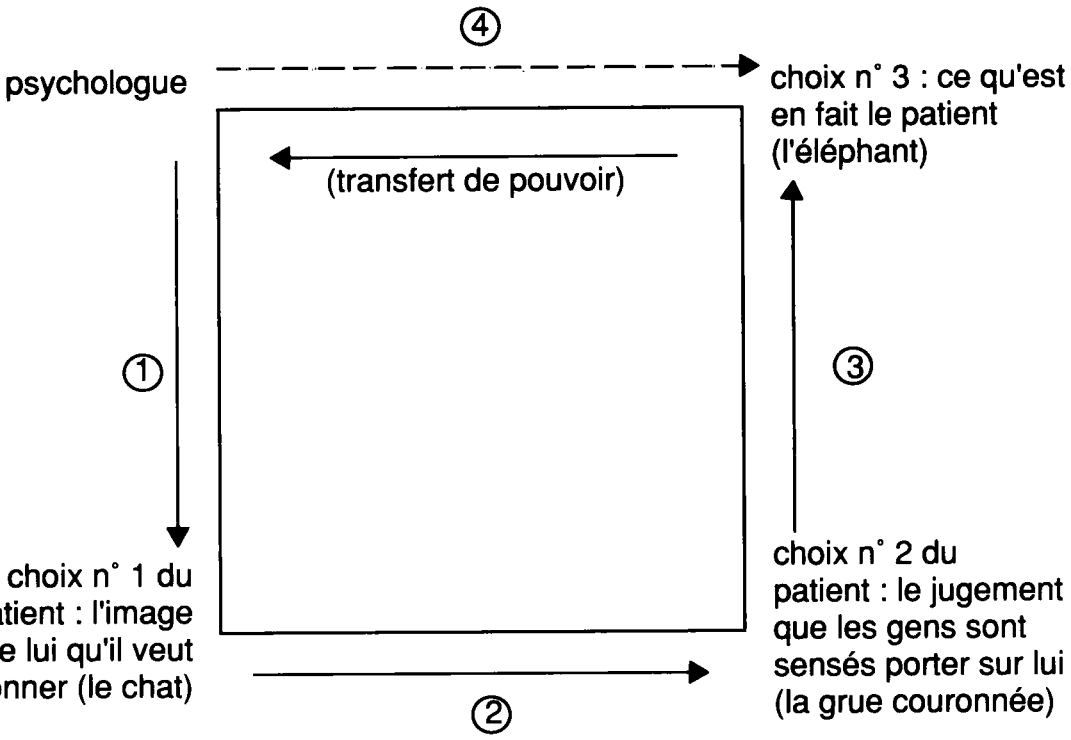


Fig. 26. — *Le parcours d'un test projectif*

Mais cette communication porte en soi le ferment d'une déstabilisation. Si le patient dit à la société qui l'entoure qu'il est un chat, qu'en va déduire la société ? Elle pensera qu'il est une grue couronnée. Cette métamorphose du symbole en mythe (de la représentation individuelle à l'imagination collective) est opérée selon la flèche ② , analogue au rôle du Déstabilisateur ■, agent sournois et souterrain.

Cette seconde révélation est complétée avec peine. L'expérience montre fréquemment que le psychologue doit insister pour obtenir le nom d'un troisième animal et les raisons qui conduisent à le choisir. Le troisième choix (l'éléphant) qui est le but du test correspond à une première approximation de la nature cachée du patient. C'est là que le travail devra s'effectuer. Il aura fallu pour cela faire violence (flèche ③ analogue au Terroriste ■). Cette violence aura permis au patient de se dégager du jugement qu'il perçoit, plus ou moins confusément de la part des autres, pour apparaître en tant que lui-même.

© Les Éditions d'Organisation

A ce moment le psychologue a réussi. Il a le patient en son pouvoir. Pour délivrer le patient, il doit lui fournir l'interprétation (indiquée dans cette étude au sein de l'énoncé), en sorte de lui faire prendre conscience du chemin qu'il vient de parcourir. Cette explication est représentée par la flèche tiretée ④ qui aboutit au même résultat que ① + ② + ③. La flèche ④ est de même nature que la fonction de l'Assassin [illegible] qui rappelons-le dispose du pouvoir d'explication, analogue à un contre-transfert.

Sur quoi tout cela est-il établi, vous demandez-vous peut-être, sceptique lecteur ? N'y a-t-il là qu'exercice de style autour d'une figure carrée ? Ne pourrait-on tout aussi bien dire autre chose, voire le contraire ? Sur quels fondements scientifiques reposent ces démonstrations ?

Afin de répondre à votre attente, nous allons donc interrompre le cours de notre exposé pour dégager les principes sur lesquels il s'appuie.

Présupposés méthodologiques

Le *tablier des pouvoirs* est issu de l'analyse structurelle qui fait elle-même partie des techniques d'analyse de systèmes.

L'analyse de systèmes est, à dire vrai, une démarche *non scientifique*, mais qui fait appel à de nombreux ingrédients scientifiques (mathématiques appliquées, modèles, calculs sur ordinateur). Cela provoque à la fois une grande ambiguïté dans son emploi et des débats passionnés (sinon passionnants) parmi ses utilisateurs et détracteurs. Nous dépasserons ces querelles car le domaine d'application qui nous intéresse, la prise et l'exercice du pouvoir, dépend essentiellement de l'individu qui agit, de la situation à laquelle il est confronté, des antécédents et des conséquences imaginables de son action. Il serait donc particulièrement naïf et réducteur de vouloir décrire par des méthodes scientifiques impersonnelles des phénomènes qui sont loin de l'être.

L'analyse de systèmes s'est développée aux États-Unis dans les années soixante, en France dans les années soixante-dix. Largement utilisée aujourd'hui par les bureaux d'étude, les consultants et autres conseillers, elle n'a pas acquis la respectabilité académique. Elle n'est pas restée à la porte des Universités mais, disons, dans le vestibule.

Son origine est double : d'un côté, un mouvement de pensée, la théorie des systèmes, dont le représentant le plus célèbre est Ludwig

© Les Éditions d'Organisation

von Bertalanffy (11). De l'autre, une myriade d'influences scientifiques et techniques qui ont vu le jour durant la première moitié du vingtième siècle.

— *La théorie des systèmes* se définit comme étant une approche de globalisation et d'intégration d'éléments scientifiques disparates, s'appliquant à des domaines très différents ; l'hydraulique, la biologie et la sociologie, pour donner un exemple. L'idée est que les mêmes équations, les mêmes approches régissent et permettent de comprendre des phénomènes qui ne sont distincts qu'en apparence : la loi des gaz parfaits est aussi celle des agents économiques soumis, non pas à la pression et au confinement, mais aux conditions de prix et de quantité ; la courbe en S de la croissance d'une population bactérienne s'observe pour tous les phénomènes démographiques et socio-économiques soumis à des contraintes (espace, ressources naturelles), etc. Devant la théorie des systèmes se profile le vieux rêve d'une équation unique qui incluerait tout le savoir scientifique. C'est une résurgence d'Aristote. De grands noms contemporains ont participé à cette École des Systèmes : Ashby, Rapoport, Boulding, S. Beer, ou ne sont pas éloignés d'elle : Georgescu-Roengen, Laborit, Prigogine, Hofstadter, Thom, Levi-Strauss.

De ce mouvement scientifique et intellectuel, l'analyse de système a conservé, *en vue d'applications concrètes*, l'analyse globale des phénomènes, la préférence accordée aux relations entre éléments plutôt qu'au comportement individuel des éléments, la recherche des similitudes entre situations différentes aux dépens de l'étude des singularités.

— *Les influences scientifiques et techniques* très nombreuses qui ont forgé les outils d'analyse de systèmes sont la recherche opérationnelle (von Neumann et Morgenstern), la théorie de l'information (Shannon et Weaver), la cybernétique (Wiener et Pontriagyn), la théorie des graphes (B. Roy), l'analyse des données (Benzecri). De manière plus modeste, un grand nombre de techniques de gestion et d'aide à la décision ont contribué, pour leur part, à l'apparition puis à l'utilisation de l'analyse de systèmes. Conçues à l'origine (c'est-à-dire pour les plus anciennes, durant les années 1950) pour sélectionner les projets de recherches militaires, puis civils, et pour anticiper les phénomènes technologiques, ces techniques de choix et

(11) *Ludwig von Bertalanffy, General system theory*, George Braziller, New York 1968 (traduction française Dunod, 1972).

General systems yearbooks, Society for general systems research, édition von Bertalanffy and Rapoport, New York, 1965.

© Les Éditions d'Organisation

de prévision ont progressivement évolué vers un état intermédiaire plus complexe qualifié *d'évaluation des situations* (12).

La figure 27 ci-dessous évoque ce double mouvement des années cinquante à nos jours. Le lecteur désireux d'approfondir telle ou telle de ces techniques pourra se reporter aux ouvrages de référence indiqués en bas de page (13) ou s'adresser à la bibliothèque du Centre *Science-Technologie-Société* du Conservatoire National des Arts et Métiers (14).

Les techniques d'analyse de système sont regroupées sur cette figure en quatre familles :

— *les analyses stratégiques de projets* d'entreprise (la plus célèbre est la méthode BCG). L'appellation *analyse de systèmes* est ici plus commerciale que justifiée (sinon par la préoccupation de prise en compte de nombreux paramètres descriptifs de l'entreprise). En fait, les analyses stratégiques s'apparentent aux méthodes multicritères des années soixante (voir fig. 27) ;

— *l'analyse de données* (analyse factorielle, analyse en composantes principales, classification hiérarchique ascendante, etc.) est, comparativement à la précédente famille de techniques, révolutionnaire. C'est une remise en cause complète des approches traditionnelles en statistique descriptive. La réciprocité entre les objets (qui sont évalués par des critères) et les critères (qui sont l'expression des objets) qui est exploitée dans ces techniques, constitue un progrès fondamental pour l'aide à la décision. Nous reviendrons dans un instant sur cet aspect typique de *l'analyse de systèmes* ;

— *la dynamique de systèmes* est une généralisation de l'emploi de la cybernétique développée dans les années quarante et cinquante pour l'aérospatial, l'électronique, l'hydraulique et l'électricité. La prise en compte des boucles de réaction *(feedbacks)*, le calcul des conditions de résonance et la simulation des effets transitoires débouchent sur la régulation et la commande des systèmes. C'est à coup sûr une des voies d'avenir, encore très imparfaitement explorée, de l'analyse de systèmes ;

---

(12) E. Jantsch, *La prévision technologique,* O.C.D.E., Paris, 1970.

(13) R. Saint-Paul et P.-F. Tenière-Buchot, *Innovation et évaluation technologiques, Sélection des projets, méthodes de prévision.* Entreprise Moderne d'Édition, technique et documentation, Paris, 1974.

Y. de Hemptinne et P.-F. Tenière-Buchot, *Méthodes de programmation applicables aux activités scientifiques et technologiques*, Unesco, Paris (à paraître, 1988).

(14) Centre S.T.S., C.N.A.M., 2, rue Conté, 75003 Paris.

© Les Éditions d'Organisation

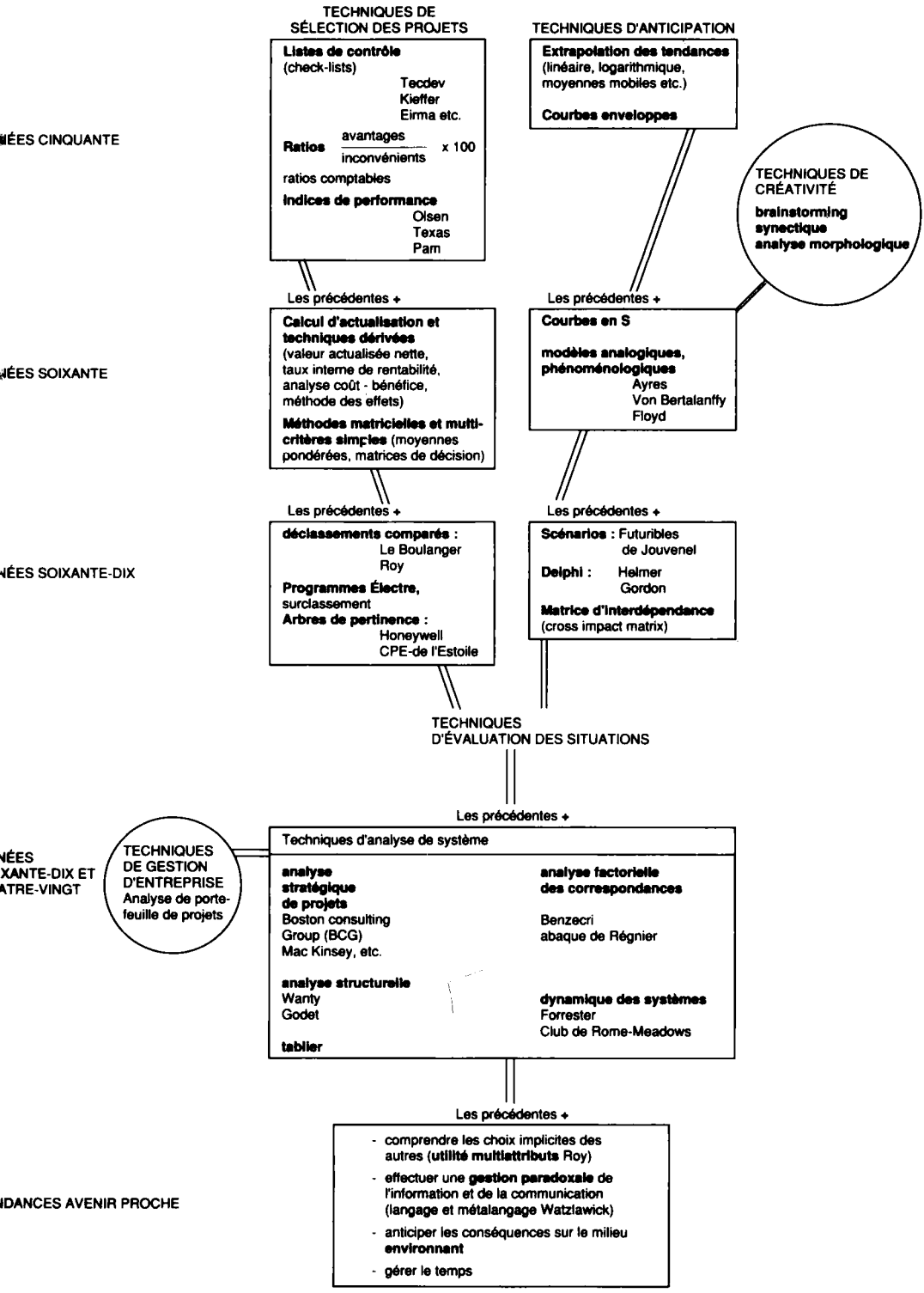


Fig. 27. — *Développements méthodologiques de l'aide à la décision*

© Les Éditions d'Organisation

— *l'analyse structurelle* privilégie les relations entre éléments d'un système afin d'en saisir l'architecture générale. Le *tablier* est directement issu d'une telle approche. C'est pourquoi la troisième partie exposera de manière détaillée la pratique de cette technique très appropriée à la réflexion politique.

Les tendances d'évolution de cet ensemble de méthodes (voir figure 27) peuvent être saisies à travers les buts visés par les travaux actuels :

• comprendre les choix des concurrents ou adversaires, même si ces choix ne procèdent pas d'une volonté explicite, constitue un enjeu de compréhension capital pour établir sa propre stratégie. Il s'agit au vu des résultats observables chez les autres d'en déduire les choix initiaux qui ont pu conduire à de tels résultats. Une technique comme l'utilité multi-attributs (15) suggère ce que pourraient être les techniques de demain : décrypter la stratégie de l'autre, d'après les signes qu'elle produit ;

• la gestion paradoxale de la communication est déjà présente sous nos yeux mais n'est pas encore exploitée systématiquement. Il s'agit de décontenancer les interlocuteurs en leur apportant des messages qu'ils ne pourront logiquement traiter (grâce à une confusion entre le fond et la forme). Cette déstabilisation (au sens donné à ce mot dans les développements consacrés au tablier) est très remarquablement étudiée par l'Institut de Santé Mentale de Palo Alto et par les chercheurs logiciens comme Gardner ou Hofstadter (16) ;

• anticiper les conséquences des actions produites, en sorte d'intégrer cette compréhension du milieu environnant dans la décision, est typiquement le genre de démarche qu'emprunte l'analyse des situations au moyen du *tablier des pouvoirs*. Le principe moteur auquel on recourt, et qui sera exposé dans des développements ultérieurs, est l'annulation ou la compensation entre points de vue différents. Cette recherche d'équilibre ne doit toutefois pas être confondue avec la détermination d'un optimum comme nous allons avoir l'occasion de le souligner ;

• la gestion du temps, c'est-à-dire la décision d'agir seulement à certaines époques caractéristiques d'un système constitue enfin un but

(15) Travaux du L.A.M.S.A.D.E. (Laboratoire d'applications mathématiques et scientifiques à l'aide à la décision) de l'Université Paris-Dauphine.

(16) Watzlawick, Helwick, Beavin, Jackson, *Une logique de la communication,* Le Seuil, Paris, 1972.

Martin Gardner, *La magie des paradoxes. Pour la Science,* Belin, Paris, 1980.

D. Hofstadter-Gödel, Escher, Bach, *Les Brins d'une Guirlande Éternelle,* Interéditions, 1985.

© Les Éditions d'Organisation

ultime dont on perçoit les possibilités de manière encore imcomplètes à travers la pratique de la dynamique de systèmes. Le principe reste toutefois relativement aisé à saisir : il s'agit d'intégrer dans les décisions les délais de transmission des informations entre éléments d'un même système, en sorte de comprendre le *rythme* de fonctionnement de celui-ci et d'intervenir en conséquence, à la manière d'un instrumentiste au milieu d'un orchestre. Nous reprendrons cette idée dans la quatrième partie.

Nous venons de décrire rapidement l'ensemble des approches et outils qui, directement ou non, influencent l'analyse de systèmes. Il nous reste à présenter maintenant ses grandes caractéristiques.

L'originalité de l'analyse de systèmes

Parmi les familles de techniques d'analyse de systèmes qui viennent d'être énumérées, trois d'entre elles, l'analyse des données, l'analyse structurelle, la dynamique de systèmes ont des caractéristiques communes.

- Les *systèmes* auxquels elles s'appliquent sont des ensembles finis d'éléments liés entre eux *par des relations.*
- La délimitation des systèmes, notamment dans les données politiques et socio-économiques n'est pas simple. La bonne compréhension de *l'enjeu général*, c'est-à-dire l'identification de la finalité (gain, perte, transformation) du domaine étudié permet d'en tracer les frontières. *Enjeux et systèmes sont des notions réciproques* comme la fonction et l'organe.
- Il y a *confusion* dans les techniques d'analyse de systèmes *entre les objets et notions objectives*, qui forment *le système, et les valeurs et appréciations subjectives*, qui servent à les désigner et évaluer. Ce refus de séparer les projets à classer et choisir, et les critères qui les mesurent est très original. Le fait de ne considérer qu'un ensemble homogène d'objets et de valeurs supprime les références à partir desquelles un optimum pourrait être défini. Il n'y a donc plus en analyse de systèmes de *meilleure* ou de *moins bonne* solution puisque la base de comparaison ne peut être précisée. Ne sont retenues que les solutions qui marchent, qui se distinguent de celles qui ne marchent pas. Entre les diverses solutions convenables il y a équivalence.
- Les relations entre éléments (qu'ils soient objets ou critères) peuvent former des *boucles*, plus ou moins longues, à l'intérieur du système. Les plus courtes comportent deux éléments (A ▸ B ▸ A).

© Les Éditions d'Organisation

Les plus longues, de très nombreux éléments (A ▸ B ▸ C ▸ ... ▸ N A). Selon les cas, il est possible soit de rechercher la *stabilité* de ces boucles (et les conditions à observer autour de l'équilibre qui s'instaure en fonction de conditions initiales), soit de provoquer des *instabilités* destructrices du système (par l'apport d'une perturbation à l'endroit adéquat de la structure et au moment *opportun*.)

- Dans les conditions d'équilibre et d'intégrité d'un système, *les notions de cause et d'effet n'ont plus cours :*

  A ▸ B A peut aussi bien s'écrire : B ▸ A ▸ B.

C'est une généralisation de l'image de l'origine de la poule et de l'œuf. Si, de surcroît, les notions en équilibre, appartenant à la même boucle, sont de natures différentes (certaines étant des concepts objectifs, indépendants de l'observateur qui les considère ; d'autres étant des critères donnant lieu à des appréciations subjectives), alors la circularité des relations conduit à des considérations troublantes. Est-ce l'objet qui possède des qualités ou le rapprochement de ces qualités qui crée l'objet ? Le système judiciaire est-il à l'origine des assassins ou le contraire ? L'angoisse des parents crée-t-elle les pleurs des enfants ou l'inverse ? Traiter l'un ou l'autre de ces termes est sans espoir, quel que soit le cas. Supprimer le système judiciaire et les assasins pulluleront. Mais que ferait le système judiciaire sans assassins ? Il aurait tôt fait d'en inventer. Quant au silence des enfants, il est vite perturbé par les parents inquiets qui viennent vérifier, en les réveillant, s'ils dorment effectivement.

- Contrairement aux approches scientiques, *il n'y a pas neutralité de l'opérateur*, en analyse de systèmes. L'observateur, l'opérateur, fait partie du système qu'il étudie et qu'il perturbe par la même occasion.

Cette dernière caractéristique distingue définitivement l'analyse de systèmes des approches scientifiques traditionnelles comme le montre le tableau ci-après :

© Les Éditions d'Organisation

© Les Éditions d'Organisation

APPROCHES

Principe du raisonnement :	**Cartésienne** Énoncé d'une évidence.	**Expérimentale** Réalisation d'une expérience en fonction d'hypothèses.	**Systémique** Identification d'un enjeu.
Méthode	Décomposition en parties élémentaires, étude des propriétés des éléments, puis synthèse.	Identification des causes grâce à des modifications paramétriques obeissant à un plan d'expérience, simulation des effets, tests indicateurs.	Inventaire des éléments constituant le système ; élaboration de la structure formée par ces éléments ; mise en lumière des principales boucles du système.
Résultats : a) négatifs b) positifs	Modification du principe d'évidence énoncé d'une loi générale	Changements des hypothèses Indication d'un résultat scientifique.	Reformulation de l'enjeu, recherche d'éléments supplémentaires proposition d'un modèle représentatif.
Conséquences	Compréhension d'un phénomène.	Mise à disposition d'un mode opératoire conduisant à un résultat.	Ouverture à la réflexion stratégique.
Statut et degré d'implication de l'opérateur	Le résultat obtenu ne dépend pas de l'opérateur	Le résultat obtenu est lié à la technicité de l'opérateur, ou à son habileté à répéter l'expérience.	Le résultat obtenu dépend étroitement de l'opérateur et de ses interêts. Changer l'opérateur modifie le résultat.
Finalité	Le Savoir.	La Pratique	Agir.

TROISIÈME PARTIE :

LA CONQUÊTE DES MANUFACTURES

Les fondements méthodologiques du *tablier* : l'analyse structurelle, ainsi que des exemples traitant de l'acquisition du pouvoir au sein des entreprises constituent l'essentiel de cette troisième partie.

Une lecture attentive doit permettre de maîtriser les réflexions méthodes et outils présentés ci-après.

Le choix de l'entreprise comme domaine d'application résulte du désir de montrer la grande variété des possibilités d'utilisation du *tablier des pouvoirs.*

L'observation minutieuse des recommandations élaborées au sujet de l'analyse structurelle doit permettre d'adapter ce genre d'approche à des préoccupations spécifiques professionnelles ou autres. Une trop grande hâte dans l'utilisation de cet outil, relativement original par rapport aux moyens d'analyse socio-politique usuels, se traduirait sans doute par une perte de temps acompagnée d'une déception.

Pour vendre la salade, il faut la faire fumer

A l'orée de cette troisième partie, qu'il soit permis, cher lecteur, de vous conter une anecdote qui aurait pu vous arriver quand vous étiez petit enfant.

Rappelez-vous : au début nous n'aimiez pas la salade. Puis l'âge venant, vous vous fîtes à l'idée de manger cette sorte d'herbe, accommodée d'une vinaigrette. Dans nos contrées atlantiques, la coutume venue des plus lointaines origines veut malheureusement que la vinaigrette soit présentée au fond du saladier, lui-même rempli à ras bord de feuilles de salade, larges, enchevêtrées et surtout, sournoisement flexibles.

© Les Éditions d'Organisation

Voyant votre goût récent pour cet aliment traditionnel, les adultes, malicieusement, vous pressent de *tourner* la salade. Le jeu consiste, à l'aide de deux ustensiles aux longs manches, qui risquent à tout moment de vous éborgner, à ne pas laisser tomber de feuille en dehors du saladier et surtout à éviter de vous tacher par projection d'huile due à l'élasticité perfide des feuilles mises en mouvement.

Il est extrêmement difficile pour un novice de réussir simultanément ces deux tâches.

C'est donc avec soulagement que vous acceptez une démonstration de la part d'un adulte, ravi de pouvoir marquer sur vous sa supériorité et son pouvoir.

Cette démonstration est généralement accompagnée d'un commentaire didactique sur l'art de touiller la salade : il faut la tourner longtemps ; cela s'appelle la fatiguer. Toutes les feuilles doivent être imprégnées de vinaigrette mais, afin que cela soit bon, il convient de procéder à cette opération au dernier moment, juste avant de la servir, d'où la nécessité d'acquérir une grande maîtrise au maniement des couverts. Lorsque la salade est suffisamment fatiguée, une légère fumée monte au-dessus du saladier. C'est le signe qu'on peut s'arrêter et faire servir.

Bien entendu, au début vous avez beau écarquiller les yeux, point de fumée. Mais l'adulte, imperturbable, continue à tourner. Au bout de quelques minutes, il vous semble voir quelque chose, comme un brouillard. Quelques instants plus tard, *vous voyez clairement la fumée*. Il vous reste ensuite à vous entraîner de longues années pour réussir à faire fumer la salade.

Quand vous y arrivez, vous êtes manifestement un adulte vous-même.

Voici *le tablier* de la salade (fig. 28).

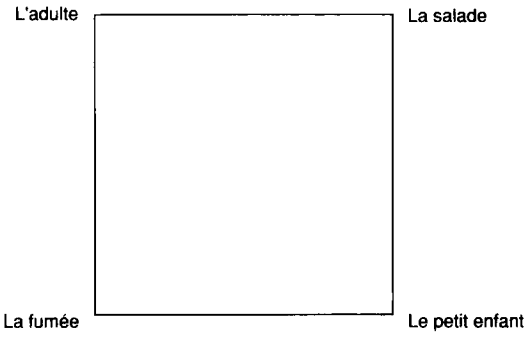


Fig. 28. — *La salade qui fume*

© Les Éditions d'Organisation

L'enjeu est de manger la salade assaisonnée de sa vinaigrette. Mais il y a conflit : qui doit la tourner ? La salade est donc située au coin supérieur droit du tablier en position ■ (1). Les positions des autres éléments du système se déduisent aisément :

— l'adulte représente à la fois l'autorité et l'expérience en matière de touillage de salade. Il est en haut et à gauche, en position ▬ ;
— il fait du petit enfant son juge en lui demandant d'apprécier et de retenir la leçon. L'enfant est donc en bas et à droite, en vis-à-vis de l'adulte, en position ▪ ;
— enfin la fonction de représentation de la *fatigue* de la salade est assurée par la fumée située bien entendu au coin inférieur gauche, en position ▪.

Mais ce n'est pas tout (figure 29). L'adulte commence par solliciter l'enfant de tourner la salade (action diplomatique) ①. Celui-ci essaie (soumission de la salade ②). Mais la salade ne se laisse pas faire et le tache, ce qu'il est possible de considérer de la part d'une salade comme une action terroriste ③.

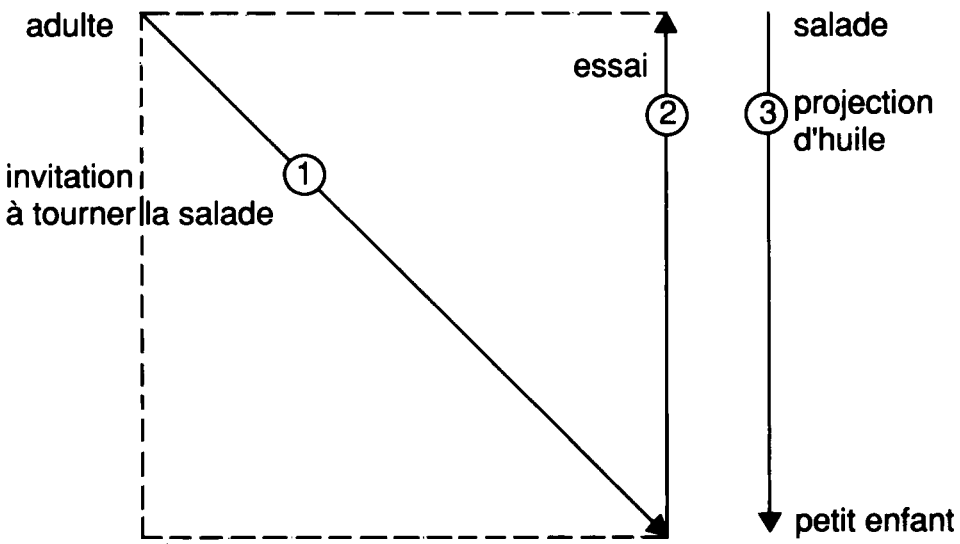


Fig. 29. — *L'enfant tourne la salade*

On remarque au passage, lors de ce premier essai, que l'action se situe entièrement dans le triangle du réel formé par l'adulte, l'enfant et la salade (2).

(1) Cf. première partie.
(2) Se reporter à la deuxième partie, figure 14.

© Les Éditions d'Organisation

Après l'échec de l'enfant, l'adulte prend les couverts en main (fig. 30). En fatigant la salade ①, *il discourt* et annonce qu'elle va fumer ②. Cette *image* du travail à effectuer abuse le petit enfant (hallucination ③).

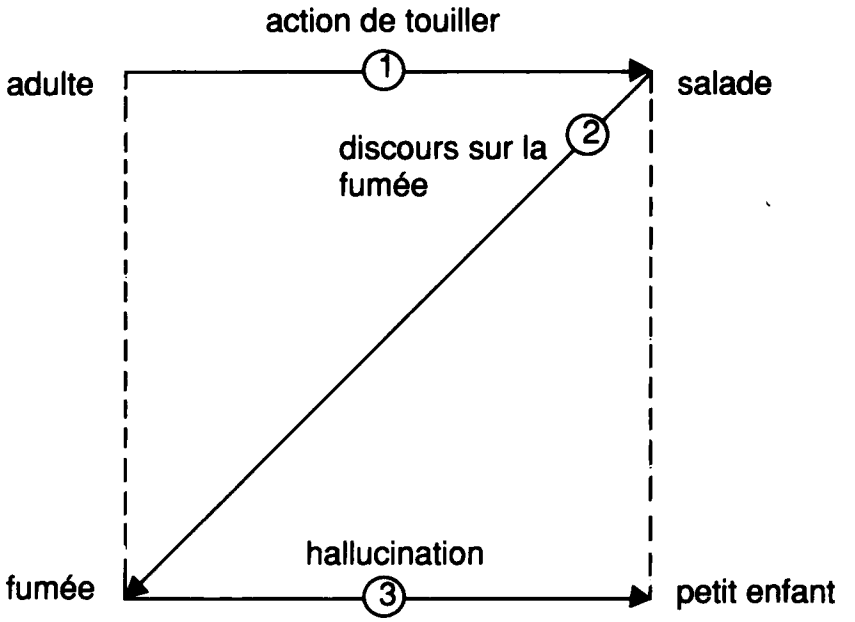


Fig. 30. — *L'adulte tourne la salade*

Cette fois l'action ne se situe plus seulement dans l'espace réel. Les deuxième et troisième temps de la manœuvre de l'adulte sont virtuels. Ce sont eux cependant qui permettent à l'adulte d'assurer son pouvoir sur l'enfant. C'est en rendant imaginaire, magique, une opération banale, (c'est-à-dire en la commentant) que l'adulte réussit à fasciner l'enfant et l'encourage à s'entraîner au délicat exercice du touillage. L'objectif n'est plus désormais la salade mais le rêve qui s'y attache. Et faire rêver est l'arme la plus subtile et la plus efficace des Princes.

Les nombreux arrangements du *tablier*

Pour la plupart des sujets touchant aux pouvoirs, nous nous conduisons en petits enfants, ébahis par des fumées, là où il n'y a que des salades.

© Les Éditions d'Organisation

Le but de ces propos est de vous en persuader, cher lecteur. Le modèle utilisé, le *tablier*, constitue en fait le support d'une réflexion renouvelée.

Limité à quatre angles, quatre côtés, deux diagonales, le *tablier* comporte dix éléments dont la combinaison fournit les principes d'analyse (diagnostic et explication) et de la stratégie (anticipation et choix du comportement) nécessaires à l'action. Cela peut paraître mince pour décrire les situations de pouvoir, toujours complexes et proliférantes quant aux aspects à prendre en compte et aux arrangements que ces facteurs peuvent observer. En réalité, avec dix éléments seulement, les possibilités d'arrangement envisageables atteignent près de dix millions (3). Il n'est donc pas question d'y consacrer ne serait-ce qu'une seule page par cas (il faudrait pour cela environ 40 000 volumes de 245 pages...). Réfléchir à un exemple illustrant chaque possibilité (l'adulte qui incite l'enfant à tourner la salade constitue une de ces possibilités) pendant un quart d'heure nécessiterait pour tout dire sur le *tablier* plus de 1 300 années de travail !

Le lecteur sensé comprendra qu'il lui faut faire l'effort d'apprendre à manier le *tablier* et non à retenir comme des recettes les exemples fournis.

Au cours de sa vie, il n'aura d'ailleurs jamais l'occasion de rencontrer toutes les situations de pouvoir auxquelles conduit cette méthode !

Dans cet esprit, les précédents développements ont insisté sur l'obligation de bien positionner les rôles (les pièces à placer sur le *tablier*). Quel est l'enjeu du conflit ? ; qui devrait logiquement l'emporter ? ; qui porte un jugement ? ; qui observe et révèle ce qui devrait rester caché ? sont les questions clefs qui permettent de disposer les pièces.

L'impératif de choisir un point de vue d'analyse a ensuite été souligné. Il est loisible d'occuper un angle du *tablier* ou, au maximum, de concilier deux points de vue en se plaçant selon un côté ou une diagonale. Aller au-delà en confondant des rôles antagonistes plus nombreux est rédhibitoire dans les jeux de pouvoir. L'esprit politique est terriblement simple dans ses prémices et le plus embrouillé possible dans ses manœuvres. Ce n'est pas l'inverse.

---

(3) Le lecteur incrédule vérifiera que le nombre de possibilités de décrire le *tablier* est égal à :

$$A_{10} = 10! \left[1 + \frac{1}{1!} + \frac{1}{2!} + \frac{1}{3!} + \frac{1}{4!} + \frac{1}{5!} + \frac{1}{6!} + \frac{1}{7!} + \frac{1}{8!} + \frac{1}{9!}\right] = 9\,864\,100$$

Toute adjonction d'un facteur supplémentaire (comme cela peut être envisagé pour une analyse structurelle) observe la règle :

$A_{n+1} = (n + 1) A_n + (n + 1)$, avec $A_1 = 1$.

© Les Éditions d'Organisation

Le nombre de stratégies *élémentaires* pour entreprendre une action est en conséquence limité à trois, si un seul point de vue est défendu ; à seulement deux stratégies, si deux points de vue doivent être simultanément respectés.

Analyser *statiquement* une situation conflictuelle est alors d'une grande simplicité pour peu que l'on connaisse l'usage de l'analyse structurelle, présenté ci-dessous.

Agir ensuite *dynamiquement* nécessite plus d'habileté et oblige à prendre des *risques* que des développements ultérieurs décriront à l'aide d'exemples.

Du bon usage de l'analyse structurelle

Il faut comprendre très bien une situation pour la réduire aux quelques éléments essentiels qui sont retenus pour construire *un tablier.*

Dans le cas contraire, le plus général lorsqu'on découvre un problème, comment s'y prend-on ? Deux possibilités non exclusives l'une de l'autre se présentent :

— acquérir de l'expérience en sorte d'approfondir avec le temps la compréhension de la situation (ou encore du *système*) ;
— recueillir suffisamment d'informations pour rassembler les éléments nécessaires à la construction d'une matrice d'analyse structurelle.

Acquérir de l'expérience

Cette première démarche exige de la part de l'opérateur un engagement personnel au sein du système : il doit s'arranger pour y trouver un rôle, un emploi et éviter de rester en observateur extérieur qui ne saisit que les aspects superficiels apparents, de la situation.

Si vous voulez comprendre un pays, cher lecteur, ne vous contentez pas d'y aller en touriste, mais exercez-y un métier, peu importe lequel. Si vous voulez comprendre les mécanismes de décision d'une grande entreprise, inutile d'en rencontrer les membres pour leur poser cette question naïvement. Arrangez-vous pour devenir secrétaire de séance d'un quelconque comité (c'est toujours possible dans une grande organisation). Les comptes rendus que vous rédigerez vous en apprendront plus que toutes les questions, même impertinentes, que vous pourriez poser. En bref, photographiez mentalement tout ce qui s'offre à votre regard et votre sagacité sans attirer l'attention sur votre art. Personne

© Les Éditions d'Organisation

n'est capable de rester naturel, dès lors que cela est exigé. *Restez simple, laissez-vous observer, soyez spontané !* sont des injonctions paradoxales bien connues qui doivent être exclues de toute démarche d'observation. Pour renforcer ces remarques par une image, vous ne devez pas agir en allant photographier des animaux au zoo, pensant ainsi décrire la jungle... Votre travail vous l'avez compris, consiste à traverser les jungles, et non les zoos.

Recueillir l'information pertinente

La seconde approche a pour but d'accélérer le processus d'observation qui vient d'être évoqué. Il s'agit d'accumuler des données interprétables et qui ont un rapport étroit avec le déroulement de conflits en cours. Il convient d'éviter au contraire toutes les descriptions monographiques et autres académismes qui restent en dehors du jeu des pouvoirs. L'expérience montre qu'un tel tri entre l'utile et le banal ne s'acquiert que progressivement. Un novice confond tout, car tout est pour lui sujet d'étonnement.

Plus expérimenté, il saisit des signes révélateurs qui, sans pour autant être des faits véritables, constituent l'essence de l'interprétation. Enfin, le sage arrive à saisir sans réellement avoir besoin de voir.

Quatre voies sont ouvertes pour vous conduire à ces sommets :

— l'observation des faits qui marquent le déroulement des conflits,
— la compréhension des valeurs qui en règle l'ordonnance,
— l'analyse des discours qui commentent l'évolution des situations,
— enfin, la connaissance des hommes, des institutions qu'ils forment, qui sont les acteurs du système considéré.

a) L'observation des faits doit s'attacher à retenir tout ce qui paraît instable, susceptible de poser problème à terme ou, au contraire, tout ce qui n'arrive pas à être résolu de manière rapide et qui finit par s'installer dans une crise ouverte et stable durant une longue période.

Dans une entreprise, un chiffre d'affaires qui s'accroît est en fait du premier type. Ce succès porte en soi des germes perturbateurs : une équipe est d'autant plus soudée qu'elle se sent solidaire dans le dénuement. Couvrez-la d'or, elle n'aura rien à perdre à s'entre-déchirer.

Le taux de renouvellement du personnel, lorsqu'il devient vertigineux, est un fait du deuxième type : il y a crise dans l'organisation et celle-ci reste stable. Personne ne supporte longtemps la situation, mais l'entreprise se contente parfaitement d'un anonymat de ses membres : un de perdu, dix candidats de retrouvés. Le remplacement fréquent du

© Les Éditions d'Organisation

président d'une société et des ministres d'un gouvernement appartient à cette catégorie de figure. Il constitue donc un fait à retenir du point de vue de la démarche structurelle.

Dans tous les cas, *les faits se mesurent objectivement*. Ils ne donnent jamais lieu à ce stade à un jugement ou à une quelconque interprétation.

C'est le devenir global des conflits qui nous intéresse et non l'évolution de tel ou tel de leurs constituants. Ayez la froideur d'un miroir en vous contentant de mesurer.

b) La compréhension des valeurs auxquelles recourt le système pour organiser ses transformations est une seconde façon de procéder.

Contrairement aux faits, les valeurs ne se mesurent pas mais donnent lieu à un spectre d'opinions diverses, souvent opposées, qui caractérisent à la fois les faits et les conflits qui s'y attachent. Les salaires versés seront ainsi considérés comme insuffisants par ceux qui les reçoivent, ruineux, par ceux qui les versent. Ou bien, au contraire, ils seront perçus passivement par les employés et donneront lieu, en privé, chez les dirigeants, à des plaisanteries satisfaites.

Dans tous les cas les *valeurs sont des instruments de mesure subjectifs*, qui permettent de qualifier les faits. La variété des jugements portés correspond à la variété des points de vue représentés.

Ce qu'il vous faut retenir c'est la nature de l'appréciation et non le sens du jugement : les uns disent toujours qu'ils sont sous-payés, les autres clament bien entendu le contraire, le paramètre à retenir, en définitive, est le degré de satisfaction salarial (unanimement mauvais par définition) et non la position prise par les protagonistes, à la fois instantanée et sans grande importance. Seule la variation de ce paramètre sera significative.

Si la masse des salaires augmente, les salariés se plaindront moins, les employeurs souffriront plus. Mais si les salaires diminuent, voire disparaissent (mécanisation, productivité, etc.), les employeurs seront satisfaits, les employés se retrouveront au chômage. Dans cet exemple banal, vous aurez remarqué que la disparition d'un protagoniste (ici l'employé) peut être envisagée. Il ne s'agit donc pas, en analyse structurelle, de faire varier les paramètres autour d'une situation d'équilibre (le niveau moyen de rémunération) comme c'est usuellement le cas dans les modèles économétriques. Il s'agit au contraire d'utiliser les valeurs dans leurs extensions les plus extrêmes (les employeurs s'évertuent à ne plus avoir d'employés ; les employés cherchent à prendre la place des employeurs, en sorte de répéter à leur profit le modèle dont ils souffrent présentement).

Manipuler les valeurs du système que vous étudiez nécessite de ne

© Les Éditions d'Organisation

pas adopter, à cette étape du travail, d'attitude morale. Vous ne devez être ni dégoûté, ni abject. Vous faites partie du système pour l'analyser et non pour l'intégrer. Votre analyse effectuée, vous le quitterez. Ne vous prenez pas à vos propres pièges. Quand vous prenez parti, c'est un jeu qui a pour but de donner le change, de tenir sa place dans le système, sans plus. Cela exige une bonne connaissance de soi, qu'il convient de souligner, car elle constitue un préalable important pour mener à bien une telle analyse.

c) L'analyse des discours tenus sur l'évolution des situations qui forment le système s'apparente à la démarche sociologique. Il s'agit d'enregistrer tout ce que le système dit de lui-même et tout ce qui est dit, à l'extérieur, par l'environnement du système. Une synthèse réunit ensuite ces divers avis. En fait, en analyse structurelle, on procède de cette manière mais sans pour autant faire confiance aux discours. Ceux-ci, en période conflictuelle, constituent des modes de représentation compensatoires. *Les discours expriment virtuellement l'annulation de conflits réels* — Virtuellement, parce qu'ils visent l'imaginaire de ceux à qui ils s'adressent — L'annulation parce qu'ils sont le seul moyen d'expression qui permet de surmonter des situations tragiques. Le discours fait le deuil, tire un trait, sur de telles situations et permet donc soit de débloquer le conflit, soit de le rendre stable en le banalisant au moyen d'un vocabulaire adapté.

En période de reprise économique, quand on manque de bras et de cerveaux, il est difficile de recruter. La main-d'œuvre est rare et toute personne embauchable est précieuse. Le discours compensatoire exalte alors l'esprit d'équipe, la fusion de l'individu au sein du groupe, l'effort collectif. Il s'agit en effet de ne pas donner trop d'importance à l'individu marginal qui, se présentant en ouvrier de la onzième heure, risquerait de faire monter les cours.

Dans une situation de sous-emploi, il y a pléthore de candidats. L'annulation de cette situation s'exprime en soulignant que l'entreprise est un lieu de vie social, réunion des épanouissements individuels de ses agents. Quand l'entreprise cherche des collaborateurs, elle glorifie ses débouchés en termes de résultats, de produits et de marchés. Quand ce sont les indidividus qui cherchent des entreprises pour y travailler, le discours tenu par les entreprises insiste sur le rôle de la satisfaction individuelle qui devient alors le paiement de la force de travail...

Si les résultats des entrepreneurs sont bons, les observateurs, pouvoirs publics, financiers, conseillers prescrivent des missions d'organisation et de productivité. Mais s'ils sont mauvais, les mêmes préconisent l'excellence, la qualité totale, la création de la culture d'entreprise.

© Les Éditions d'Organisation

Dans tous les cas, il s'agit de la même structure : on parle de ce que l'on n'a pas. On tait ce que l'on a.

L'analyse des discours doit tenir compte de cette duplicité. En matière stratégique, un discours ne décrit jamais l'action mais la protège.

L'effort que vous avez à effectuer, éminent lecteur, est donc de décrypter et non de rejeter en doutant de toutes les sources d'information qui vous submergent. Il est tout aussi vain de croire passivement que de nier l'existence des messages. Au palais des illusions, il vous faut être illusionniste. Il y a toujours à apprendre quelque chose dans l'art des confrères.

d) Nous voici enfin arrivés au point essentiel de cette quête de l'information pertinente. La connaissance des hommes et des institutions est certainement le domaine le plus délicat mais aussi le plus riche en contenu pour bâtir une analyse structurelle.

Imaginez que vous ayez réussi à devenir l'obscur secrétaire d'un quelconque comité, comme nous vous en donnions le conseil un peu plus haut. Autour de la table, des personnages plus ou moins représentatifs, plus ou moins puissants. L'un d'entre eux prend la parole sur un sujet apparemment important, des difficultés de production, par exemple. C'est le moment que choisit le président de séance pour appeler au téléphone un collaborateur à l'étranger (la cause étant le décalage horaire, explique-t-il). D'autres participants échangent des rendez-vous, demandent à leurs voisins s'ils veulent le café avec ou sans sucre, etc. Ne vous y trompez pas : le sujet est particulièrement important, peut-être angoissant, et il s'agit pour cette raison de le traiter collectivement. De plus, l'orateur qui le présente n'a pas de pouvoir sur les autres. C'est lui, au contraire, qui en dépend. S'il veut résoudre son problème, ce sera aux dépens d'autre chose qu'il devra échanger : sa carrière, sa place dans l'organisation, son image dans la société. Vous, humble rédacteur de compte rendu de séance, vous êtes là pour enregistrer tout cela sans vous arrêter aux seuls faits prévus par l'ordre du jour.

Voici venu maintenant le moment de la distribution des primes de fin d'année. Le silence se fait. Des ordres secs claquent pour qu'on ne dérange pas. La réunion se fait consistoire. Celui qui parle tient dans sa main les promesses des autres. Il y avait des millions en jeu dans le débat précédent, il est question de centaines de francs maintenant, mais qu'importe : le pouvoir s'est abattu sur l'assemblée et vous savez désormais que cette question des primes de fin d'année est un paramètre autrement structurant que la maîtrise de la production de l'entreprise.

© Les Éditions d'Organisation

Connaître les hommes et les institutions, c'est également savoir leurs origines régionale, familiale, religieuse, philosophique, l'appartenance à un Corps, etc., c'est s'intéresser à leurs goûts, leurs qualités et défauts apparents ou non. Nous n'insistons pas car cela est vraiment la routine et nous savons, cher lecteur, qu'elle n'a pas de secret pour vous.

L'usage de l'analyse structurelle suppose donc une longue et minutieuse préparation faite d'observations et de recoupements. Autant le *tablier* peut être dressé rapidement, car il traduit symboliquement une situation conflictuelle bien identifiée, autant la construction d'une matrice d'analyse structurelle que nous allons maintenant expliquer exige une compréhension bien établie sur un nombre excessifs d'informations, pour conduire à une interprétation enrichissante. Remettre au lendemain (quand on le peut), la phase technique de l'analyse au profit d'un complément d'enquête n'est jamais mal faire lorsque le sujet est mal connu.

L'observation des faits, valeurs, discours, comportements dépend étroitement du contexte dans lequel ils se développent. Il faut procéder avec intelligence, c'est-à-dire en percevant *globalement* la situation pour ensuite s'attacher à ne retenir que les éléments les plus marquants qui la constituent.

Tant que vous vous sentez incapables d'atteindre ce niveau de perception globale, votre expérience est insuffisante. N'entreprenez rien d'autre que de compléter votre apprentissage. Vous ne pouvez devenir grand reporter si vous ne connaissez ni le maniement d'un appareil photo, ni le terrain où vous allez enquêter. De la même façon, vous allez au devant de bien des déconvenues si vous pensez devenir un stratège en jouant à l'analyse structurelle. Celle-ci a la capacité de vous révéler les faits importants parmi une multitude de possibilités. Mais il n'est pas question qu'elle vous les désigne directement.

Mise en forme technique de l'analyse structurelle

Remarquable outil d'aide de la décision, l'analyse structurelle ne nécessite pas de connaissances théoriques approfondies (encore que celles-ci puissent occasionner des extensions et développements intéressants). Son principe est simple. Il se limite à étudier systématiquement toutes les relations pouvant exister entre divers paramètres en examinant ceux-ci deux à deux. La réalisation pratique de cette démarche

© Les Éditions d'Organisation

reste toutefois délicate, tant pour le choix des divers facteurs retenus (il faut les saisir tous) que pour l'observation de leurs comportements respectifs (il faut opérer de manière instantanée).

Comme cela vient d'être suggéré, une telle pratique s'apparente à l'art de la photographie. Le choix du sujet et l'acuité de l'observation sont plus déterminants pour la qualité de la photographie que la technique employée. Une analyse structurelle efficace se fait donc la plupart du temps à l'insu du système observé, en respectant les précautions et recommandations qui précèdent. Cela ne facilite évidemment pas le travail à accomplir et peut dangeureusement limiter son caractère objectif.

Parmi les techniques connues d'analyse de systèmes, l'analyse structurelle est à coup sûr la méthode la plus politique, c'est-à-dire celle qui met le mieux en relief les enjeux, conflits, rapports de force, ainsi que les paramètres les plus sensibles qui permettent de les faire évoluer. Les équipes chargées de mettre en œuvre des analyses structurelles doivent être compétentes dans ce genre de domaine, tout faux pas entraînant des réactions vigoureuses du système étudié.

L'analyse structurelle vise à identifier les éléments essentiels d'un système à travers leurs inter-relations. Celles-ci peuvent former des boucles de réaction entre plusieurs éléments ($A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow \cdots \rightarrow A$). La stabilité de ces boucles constitue d'ailleurs une étude particulière mais importante pour simuler le comportement du système. Elle permet de juger *a priori* le caractère cohérent ou incohérent de décisions prises simultanément, à travers les relations qui vont s'établir entre les conséquences de ces décisions. Si les conséquences pressenties sont désastreuses, il y a généralement beaucoup à apprendre sur le bien-fondé des décisions envisagées, dont chacune semble souhaitable mais dont l'ensemble s'avère catastrophique. Si, au contraire, les conséquences des décisions semblent favorables, l'analyse ne fournit qu'une présomption de solution.

En résumé, les solutions fournies par une analyse structurelle sont toujours secondaires comparativement aux obstacles que l'analyse révèle et à la réflexion à laquelle elle contraint.

D'une manière générale, l'analyse structurelle observe quatre étapes principales pour mettre en évidence les paramètres, encore dénommés variables essentielles d'un système :

— le recensement des variables, phase primordiale, qui vient d'être développée ci-dessus (recueil de l'information pertinente) ;
— la construction de la matrice des relations logiques (qui indique toutes les inter-relations) ;
— la mise en évidence des paramètres majeurs, obtenue par un traite-

© Les Éditions d'Organisation

ment approprié de l'information fournie par la matrice précédente ;
— la représentation sur le plan dépendance-motricité qui permet d'interpréter les résultats.

Toutes sortes de compléments peuvent prolonger cette démarche. Ils prennent souvent la forme de traitements mathématiques ou recourent à une quantification proche des travaux usuels de recherche opérationnelle (4). Nous reviendrons plus tard sur ces raffinements.

Le recensement des variables

Recenser les variables consiste à dresser la liste de tous les paramètres qui peuvent intervenir dans un problème donné. Au début, cette liste doit être la plus exhaustive possible. On note tout, en s'efforçant d'employer le vocabulaire le plus précis et spécialisé qu'il est possible. Ce qui importe est de ne rien oublier, ni le propos de la pièce qui se joue devant vous, ni la qualité d'interprétation des acteurs, ni ce que pense la critique. Le contexte culturel, politique, philosophique dans lequel se produit la représentation doit enfin être assimilé. Il s'agit d'avoir l'œil de l'architecte : retenir les masses, les lignes de force, les circulations, les partis, puis les ornementations, les astuces, les détails. Il ne s'agit pas en conséquence de saisir le stylet du scribe et compter le nombre de pierres, de poutrelles, d'ardoises et d'en déduire, triomphalement, le métrage du plancher.

Recenser les variables, c'est s'efforcer de comprendre. Au début les observations sont trop nombreuses et la vision est floue. Il n'est pas rare d'avoir cinq cents descriptifs par exemple, ce qui n'autorise aucune synthèse immédiate. Tout d'abord, des regroupements s'opèrent. On s'aperçoit que certains termes sont synonymes, que telles descriptions sont liées à d'autres, plus générales, ou correspondent à un point de vue particulier qui ne fait que relativiser l'information. Ainsi, lorsqu'on tourne autour d'un bâtiment, peut se modifier la vision qu'on en a, le bâtiment restant toujours le même.

Les regroupements de paramètres font apparaître des éléments fortement objectifs, désignés clairement par la plupart des acteurs, et pouvant donner lieu à une mesure de quantification simple. Un long et fin cylindre de briques qui fume est une cheminée d'usine pour le plus grand nombre. Ce n'est pas la peine d'épiloguer à son sujet : il suffit de l'appeler cheminée d'usine.

---

(4) Voir plus particulièrement la méthode MIC-MAC, In M. Godet, *Prospective et planification stratégique*, Economica-C.P.E., Paris, 1985.

© Les Éditions d'Organisation

Mais les regroupements de variables doivent également retenir tous les commentaires, aspects qualitatifs et subjectifs qui s'expriment à propos de cette cheminée. Pour certains, elle sera le gagne-pain, pour d'autres l'exploitation, ou encore des oxydes d'azote et de soufre, l'enlaidissement du paysage, le symbole phallique et triomphant du dix-neuvième siècle, la mélancolie de valeurs passées... Tout cela, et bien d'autres choses encore, doit être synthétisé sous la forme de valeurs et critères de jugement. Il ne s'agit pas de retenir les opinions mais les formes sous lesquelles elles s'expriment. Les aspects esthétiques, écologiques, sociaux, politiques, symboliques, etc... de la cheminée sont donc enregistrés à la faveur des observations effectuées, qui les rassemblent.

Dans la pratique, on se trouve souvent confronté à des sujets dont on ignore tout ou presque. Recenser des variables dans ces conditions tient de la gageure. Comment aborder un sujet dont on ne sait rien ? La première réponse est de se jeter à l'eau et d'apprendre en s'impliquant directement. Mais cela n'est pas toujours possible. Une seconde démarche, moins directement productive, est d'entreprendre une enquête en sollicitant des entretiens auprès d'acteurs que l'on suppose appartenir au système. Ces interviews, effectuées sous un prétexte quelconque, permettent d'obtenir progressivement une idée des réseaux formés par les acteurs du système et de là, d'observer faits, valeurs et discours. Une autre possibilité consiste à provoquer le système en tenant un discours erroné à son sujet, dans le but de se faire corriger et, du même coup, apprendre et établir une relation. Enfin, une forme plus subtile mais bien connue de provocation, se contente de charmer par des propos flatteurs, voire flagorneurs. A tout renard, son corbeau.

L'auto-contrôle du recensement des variables

Ayant d'une façon ou d'une autre obtenu suffisamment d'information, il vous faut maintenant la critiquer et la classer en vous efforçant de combler les lacunes qu'un tel contrôle peut révéler.

Une première façon d'ordonnancer l'information est de la répartir en :

— hypothèses de base (qui vous semblent constituer les prémices, les racines du système),
— grands objectifs (sur lequels débouche le système), et
— contraintes (observations qu'il est difficile de classer dans l'une des deux catégories précédentes).

Vous comparez alors le résultat obtenu avec les idées, fausses pour

© Les Éditions d'Organisation

la plupart, que vous aviez du système avant de l'étudier. Êtes-vous capable de rectifier tous vos préjugés ? Si certains d'entre eux subsistent, poursuivez vos investigations. Vous n'êtes pas mûr.

Une autre approche, toujours efficace, consiste à ranger respectivement dans deux colonnes, les éléments identifiés et les acteurs qui en ont la responsabilité, la charge ou qui en dépendent. Certaines rubriques sont complètes : on sait dire qui fait quoi ; mais certaines autres font apparaître des insuffisances d'information. Des acteurs ont été cités, mais il est bien difficile de savoir ce qu'ils font dans le système : n'hésitez pas à chercher à en savoir plus. Ce sont sûrement d'habiles personnages.

Le cas contraire peut également se présenter : des variables figurant dans le descriptif du système n'ont pas d'acteurs qui les incarnent et leur correspondent. La plupart du temps, c'est votre ignorance qui en est la cause. En creusant un peu plus, vous découvrez des influences que vous ne soupçonniez pas. Mais parfois de tels personnages occultes n'existent pas, une place a été laissée vacante dans le système étudié. La nature ayant horreur du vide, elle ne saurait par vos soins, rester longtemps dans cet état. Voilà pour vous une occasion d'entrer dans le système, ou vous y faire représenter !

Une dernière vérification consiste à recouper l'information recueillie par une analyse fonctionnelle du système. Il s'agit cette fois de ranger les divers éléments que vous avez identifiés, selon une typologie faisant apparaître les finalités essentielles du système (5). Toutes les rubriques contribuent-elles à la satisfaction de ces finalités ? Y a-t-il équilibre entre ces deux approches ? Compléter l'une par les éléments de l'autre fait progresser connaissance et réflexion.

Combien retient-on de variables ?

C'est seulement lorsqu'on est sûr de ne rien avoir oublié qu'on peut se décider à dresser une liste réduite de paramètres, dont chacun possède plusieurs composantes, indiquées dans une sorte d'aide-mémoire qui accompagne la liste. Une telle précaution permet de se référer à une définition fixe de chaque élément de l'analyse, au cours de son élaboration qui peut prendre plusieurs mois.

Moins on connaît un sujet, plus la liste de paramètres doit être lon-

(5) Cette démarche est analogue à celle de l'étude des fonctions d'un objet technique ou industriel, en maîtrise de la valeur. Se reporter aux travaux de l'inventeur de l'analyse de la valeur : L. D. Miles, *L'analyse de la valeur*, Dunod, Paris, 1968.

© Les Éditions d'Organisation

gue sans excéder toutefois cent vingt pour des raisons de résistance à la fatigue, que l'on comprendra plus bas.

Un sujet complexe bien maîtrisé, où sont présents des aspects politiques, financiers, sociaux, techniques et culturels doit pouvoir être traité par soixante-dix à quatre-vingts variables.

Un thème parfaitement connu, parce que familier, ou bien ayant fait l'objet de nombreuses études préalables, peut être résumé par vingt-cinq à trente rubriques habilement choisies (cela signifie que vous avez identifié les vingt-cinq à trente personnes qui font la loi dans le secteur que vous étudiez, ou, que vous en faites partie...).

Dans l'incertitude, mieux vaut toutefois pécher par excès que par défaut. Il est impossible d'ajouter des variables supplémentaires en cours d'analyse. Il est sans importance pour l'interprétation finale de s'encombrer de paramètres superflus.

Construction de la matrice des relations logiques entre variables

Une fois arrêtée la liste des paramètres retenus, il convient de les numéroter de 1 à n et d'adopter pour chacun d'entre eux un libellé résumé, la définition complète étant disponible dans le guide aide-mémoire annexé à cette liste.

Une matrice, c'est-à-dire un tableau carré à n colonnes et n lignes est alors dressée. Les paramètres sont classés dans le même ordre en lignes et colonnes (figure 31). Le travail à effectuer est de rechercher systématiquement les influences qu'une variable i considérée en colonne, peut avoir sur toutes les autres variables j du système, considérées en ligne. On entre donc dans la matrice verticalement et l'on ressort horizontalement.

Les auto-influences (de la colonne i sur la ligne i, par exemple) ne sont pas examinées en analyse structurelle et restent du domaine des techniques de divan. C'est pour cette raison que la diagonale principale de la matrice est barrée.

Il y a donc n (n-1) cases à explorer dans une telle matrice, correspondant à toutes les influences que les n variables i peuvent éventuellement avoir sur les autres variables j ($j \neq i$) du système.

Mais qu'est-ce qu'une influence ? Une influence est la réaction Δ j que peut présenter une variable j à la stimulation Δ i d'une variable i. Si la variable i varie de Δ i et qu'elle fait varier j d'une quantité Δ j (peu importent sens et intensité), alors un signe distinctif (un point, une croix, un trait...) est noté dans la case intersection de la colonne i de la ligne j (figure 32).

© Les Éditions d'Organisation

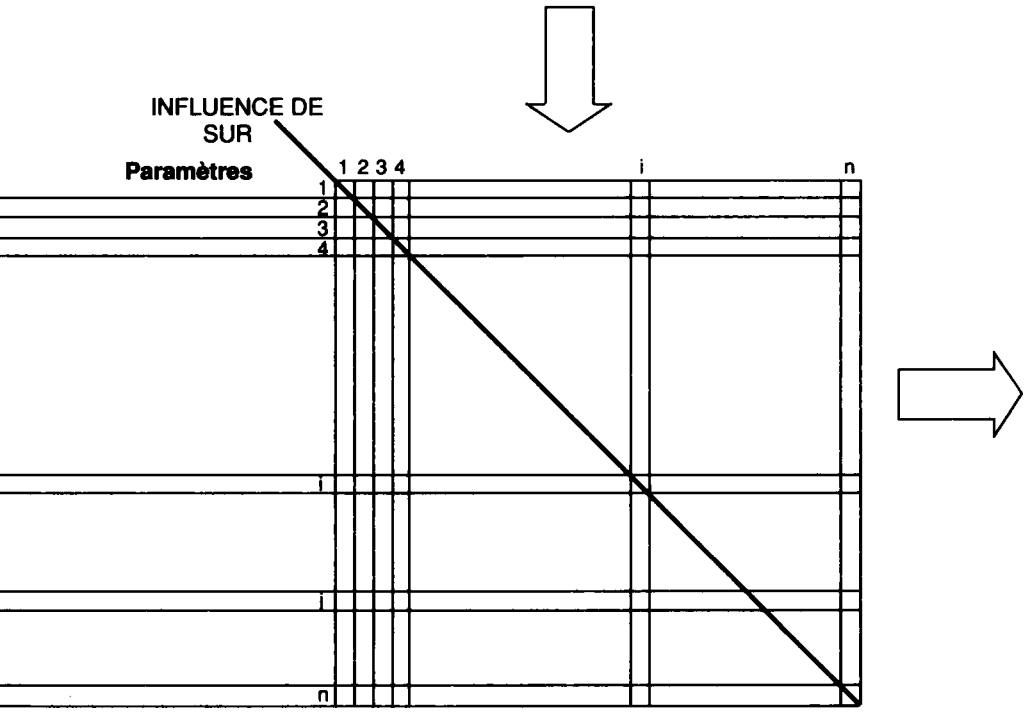


Fig. 31. — *Matrice structurelle des relations logiques entre variables*

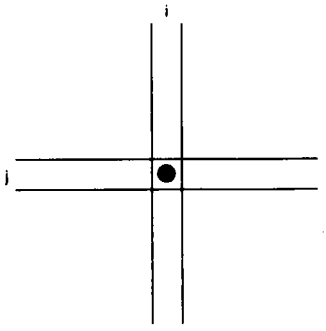


Fig. 32. — *La notation de l'influence i sur j*

Il s'agit bien de l'influence du paramètre i sur le paramètre j et non l'inverse. Ce dernier cas de figure sera examiné lorsque la colonne j sera traitée et que la question se posera de savoir si le paramètre j influence le paramètre i (ce qui est possible, il y a dans ce cas des influences réciproques entre i et j). Dans la pratique, on se borne à ne faire varier qu'un seul paramètre à la fois ; on ne remplit jamais plu-

© Les Éditions d'Organisation

sieurs colonnes à la fois. Seules les influences directes, évidentes, ne nécessitant pas des explications tortueuses, sont retenues. Dans tous les autres cas, il est considéré que l'influence n'existe pas. La case est alors laissée vide.

Les opérateurs de l'analyse structurelle décident en commun de noter une influence i → j (i influence j). La règle qui, en pratique, paraît la plus sage est celle du veto. Si l'un des opérateurs soutient qu'il n'y a pas influence ou que celle-ci est trop faible ou indirecte pour être indiquée, c'est lui qui emporte la décision. Il y a donc besoin d'une unanimité parmi les opérateurs pour noter une influence.

Une bonne connaissance du système analysé permet d'affirmer l'existence de relations, liaisons ou influences entre paramètres. Dans les observations que vous effectuez, vous avez tôt fait de ressentir les rapports de force entre deux éléments ou acteurs ayant des intérêts pour ces éléments. Celui qui donne un ordre qui est respecté exerce une influence, mais celui qui se plaint et qui est écouté, également. Par contre, une démarche qui tombe dans l'indifférence, ne correspond à aucune influence. Un point de vue qui nécessite le soutien d'autres paramètres pour se faire connaître ne détermine pas, non plus, de relation significative. Ce sont les influences des paramètres intermédiaires qui l'aident qui seront retenues.

Trois sortes d'influences peuvent être distinguées et facilitent la décision de remplir ou de laisser vide une case particulière :

les influences de causalité directe ont un caractère mécanique. Si vous augmentez les impôts, les assujettis se plaindront. Il y a analogie avec une condition suffisante ;

les influences de condition doivent observer le dépassement d'un seuil pour exister. Si vous diminuez les impôts, les contribuables ne réagiront pas favorablement, sauf si la diminution atteint un seuil d'étonnement qui provoquera des réactions de satisfaction (ce seuil est élevé). On est ici face à une condition nécessaire ;

enfin les influences décisionnelles, correspondent à la mise en place d'une mesure volontaire dont l'impact est incertain, problématique. Si vous diminuez les impôts, peut-être arriverez-vous à diminuer la fraude fiscale, mais rien n'est moins sûr. Vous pouvez toutefois tenter l'expérience. Contrairement aux deux précédentes catégories, l'influence décisionnelle — la plus intéressante — est assortie d'un *risque*. Elle n'a pas de caractère déterministe strict.

Si l'on s'intéresse, dans le déroulement de l'analyse, à cet aspect particulier des paramètres présentant des caractéristiques en partie aléatoires, on a intérêt à noter les influences de manière diversifiée (K pour les causalités, C pour les conditions, D pour les décisions, par exem-

© Les Éditions d'Organisation

ple). Les colonnes possédant de nombreuses liaisons D indiqueront ainsi aux opérateurs à la fois où ils peuvent intervenir le plus facilement et où ils doivent agir avec le plus de prudence.

De telles distinctions ne sont en fait utiles que dans les phases ultimes de l'analyse, au moment d'élaborer des stratégies d'action. Mais la connaissance de ces possibilités permet de remplir plus aisément la matrice des relations entre variables.

La notation des influences est binaire. Ou bien elles existent (on marque un signe dans une case), ou bien elles n'existent pas (on ne marque rien). N'est-ce pas simpliste et abusif ? Ne pourrait-on nuancer en identifiant la relation par son intensité (par un entier de zéro à dix, par exemple ?) On pourrait également indiquer les sens de l'influence (par un entier relatif de — 10 à + 10, ou toute autre échelle de même nature). En réalité, l'expérience montre que de tels raffinements, loin d'améliorer la démarche, l'obscurcissent. Ce qui compte est de comprendre la structure du système et les principes qui régissent les relations de pouvoir qui s'y développent. La quantification n'apporte rien. Elle est même contraire à l'esprit de la méthode qui est politique et non économique. A l'issue de l'analyse, il s'agira de décider si l'on entreprend certaines actions ou si l'on ne bouge pas. La gradation de l'effort sera alors examinée, d'ailleurs selon des errements plus classiques. A vouloir optimiser trop tôt, on fait précisément des erreurs. L'analyse structurelle est très éloignée d'un modèle économétrique (6).

Se poser n(n-1) fois la question *telle variable influence-t-elle telle autre ?* et y répondre après réflexion est extrêmement fatiguant. Si n = 100, cela représente 9 900 réponses à fournir, soit 165 heures de travail sans interruption (environ un mois à s'y consacrer à plein temps, si l'on préfère), en prenant l'hypothèse d'une réflexion moyenne de une minute seulement par question, ce qui est peu.

Avec de l'entraînement et de la volonté, vous y arriverez, cher lecteur, et vous aurez ainsi une connaissance du sujet que peu d'autres auront acquises. L'esprit humain réussit à synthétiser assez bien quelques centaines d'aspects, mais pas quelques milliers. Bien entendu, sur 9 900 réflexions, plus de la moitié sont triviales. Reste l'autre moitié, qui justifie l'effort. Partant d'un sujet dont vous ignorez tout, vous ne serez pas expert. Mais à coup sûr (c'est-à-dire que cela est du domaine du vérifiable), vous en saurez plus que bien des professionnels travaillant le sujet depuis plusieurs années. Avant de se rendre à l'étranger, on en apprend la langue de manière intensive, sur une courte période.

---

(6) Pour plus d'information, voir P. F.Ténière-Buchot et J. J. Œrlemans, *Le modèle Popole, Analyse et Prévision, Futuribles*, Paris, février-mars 1973.

© Les Éditions d'Organisation

On ne parle pas comme si on était né dans le pays, mais certainement mieux que ce que les lointains souvenirs scolaires, quand ils existent, ont pu laisser. La démarche, ici, est la même. Il s'agit d'arriver à comprendre le fragile équilibre des pouvoirs qui s'exercent à l'intérieur d'un système, soit pour s'y insérer, soit pour le transformer. La tâche ingrate, pénible, que représente le remplissage de la matrice des inter-relations entre variables met cela à portée.

Comme en tout, l'excès n'est pas recommandable. Le travail à effectuer varie comme le carré du nombre de paramètres retenus. Ainsi le fait de vouloir étudier un système de cent vingt variables, au lieu de cent, fait passer le nombre de cases à remplir de 9 900 à 14 280, soit 44 % de plus. Comme le travail doit être accompli d'un bout à l'autre par la même équipe (l'interprétation des résultats est très liée aux opérateurs qui les élaborent, rappelons-le), il est inutile de perdre en imprécision due à la fatigue ce que l'on croit gagner en variété et détail. Au-delà de la trois millième case, une équipe normale doute d'arriver au résultat ; au-delà de la dix millième, pour autant qu'elle dépasse ce seuil, l'équipe dérive et, très souvent, finit par traiter d'autres sujets que celui qu'elle avait initialement entrepris d'étudier. S'arrêter en cours de route n'offre aucune sorte d'intérêt car cela n'autorise pas l'interprétation et, par extension, la compréhension globale. On aura, dans ce cas, perdu son temps.

Examen critique de la matrice des relations logiques

Si, plus prudent et déterminé, vous arrivez à terminer l'exercice, il est nécessaire d'en critiquer le résultat. Pour cela, il est intéressant de compter le nombre d'influences que comporte la matrice et de la ramener au nombre n(n-1) de cases susceptibles d'être remplies. Ce ratio indique la densité d'inter-relations du système et peut être comparé à des valeurs moyennes usuelles, d'autant plus importantes que le nombre de paramètres choisis est faible et que la signification de ces paramètres est imprécise et peu objective.

Pour une matrice 100 × 100, il est fréquent de trouver un taux de remplissage de 30 % pour un sujet plutôt scientifique et technique, 40 % pour un sujet ayant un caractère économique et social plus marqué. Cette différenciation est normale. Beaucoup de paramètres sont précis et objectifs lorsqu'ils s'appliquent à un système technique. Leur spécificité est claire et seules les relations fonctionnelles qu'ils peuvent avoir avec d'autres paramètres sont retenues au cours de la construction de la matrice. Pour un sujet appartenant davantage au domaine

© Les Éditions d'Organisation

des sciences humaines, le contenu des variables est infiniment plus difficile à préciser. En fait, les mots employés en sciences sociales prennent des sens assez différents selon le contexte auquel ils s'appliquent et en fonction des acteurs du système qui les emploient. Les paramètres arrêtés sont peu spécifiques. Ils se recouvrent largement et créent à cette occasion beaucoup de liaisons superflues.

Pour une matrice de 50 × 50, le taux de remplissage varie généralement de 50 à 60 %. Il est normal qu'il atteigne 60 à 70 % pour une matrice de dimension 20 × 20.

A la limite, pour une matrice construite à partir d'un très petit nombre de variables, la densité d'influences est proche de 100 %, voire égale, tant il est vrai qu'alors le caractère très général des variables conduit à vérifier le célèbre adage *tout est dans tout, et réciproquement !* Dans ce cas, l'analyse confirme votre ignorance.

La vérification de la densité des relations ne suffit pas à s'assurer de leur justesse. Une approche complémentaire consiste à recommencer l'exercice de remplissage de la matrice mais en partant, cette fois-ci des lignes et non plus des colonnes. L'opération devrait théoriquement conduire au même résultat :

- lorsque vous remplissez la matrice colonne par colonne, vous vous posez à chaque fois la question de savoir si une variable-colonne a une influence sur toutes les autres variables-lignes ;
- lorsque vous remplissez la matrice ligne par ligne, vous êtes amené à vous poser la question de savoir, *par quelles* variables-colonnes, *est influencée* la variable-ligne considérée.

En fait, les matrices remplies en colonnes sont toujours plus denses que celles remplies en lignes. Cela se comprend aisément. Remplir les colonnes revient à exprimer le pouvoir d'un paramètre sur le système et traduit le comportement, souvent surestimé, de l'acteur ou du groupe d'acteurs qui représente les intérêts de ce paramètre.

Remplir par lignes conduit, au contraire, à ressentir toutes les contraintes et dépendances que le paramètre subit et qu'il a naturellement tendance à sous-estimer.

La superposition des deux types de résultats permet de critiquer l'information de chaque case. Ou bien les deux approches, en colonnes et en lignes, coïncident et il suffit alors de s'en tenir à l'information qu'elles indiquent. Ou bien elles diffèrent et il est nécessaire de discuter l'existence de la liaison. Dans la plupart des cas le remplissage vertical, en colonne aura conduit à marquer une relation, tandis que le remplissage horizontal aura laissé la case vide. Cela correspond, le plus souvent, à une exagération du rôle que pense avoir la variable verticale, rôle non reconnu par la variable-ligne sensée être influencée. Cela peut

© Les Éditions d'Organisation

également traduire un très mauvais rapport entre les deux variables mises en cause. Il suffit que l'une (la colonne) affirme son pouvoir pour que l'autre (la ligne) le lui dénie. Ce genre de conflit local, sans être la règle, est toujours observable dans un système. Le fait de connaître *tous* les conflits de cette nature (ce que permet l'examen systématique des cases de la matrice) vous procure en tant qu'observateur, une compétence remarquable ! C'est connaître les détours et les recoins du sérail que de prendre conscience de toutes les petites inimitiés qui en font la vie quotidienne.

Un cas, beaucoup plus rare, est celui d'une case laissée vide lors du remplissage en colonnes et trouvée pleine au moment de la vérification horizontale. Si une telle situation n'est pas la conséquence d'une erreur, c'est que la variable-colonne n'a pas conscience de l'influence qu'elle pourrait avoir sur une variable-ligne, prête à la lui reconnaître. Une telle information est précieuse pour vous, cher opérateur. Soit vous la révélez à la variable-colonne et vous lui rendez service, vous en faites une obligée. Soit vous *délivrez* la variable-ligne, vous êtes aussitôt un bienfaiteur.

La mise en évidence des paramètres majeurs

L'information contenue dans la matrice ayant été vérifiée, il reste à l'exploiter. Pour cela, on compte le nombre de fois qu'une variable-colonne influence toutes les autres variables-lignes du système et on marque le résultat en marge inférieure du tableau (voir figure 33). On fait de même en comptant les relations en ligne et en indiquant le résultat en marge verticale située à droite de la matrice.

Une vérification (balance carrée), consiste à s'assurer qu'aucune erreur n'a été commise dans le comptage. La somme N des totaux Σ_c obtenus en colonne doit être égale à la somme des totaux Σ_L obtenus en ligne.

Les résultats en colonne ne sont pas les mêmes que les résultats en ligne, car l'information ne se répartit pas symétriquement autour de la diagonale. Deux classements sont ainsi disponibles :

- celui qui correspond à ordonner les résultats Σ_c qui traduit *l'influence globale* d'un paramètre du système sur tous les autres paramètres, c'est-à-dire sur le système lui-même. Σ_c mesure donc la motricité, l'influence globale, le pouvoir des paramètres sur le système auquel ils appartiennent ;
- l'autre classement se basant sur les résultats Σ_L exprime *la dépendance globale* d'un paramètre aux influences de tous les autres paramètres du système. Σ_L mesure la vulnérabilité, la dépendance globale, la

© Les Éditions d'Organisation

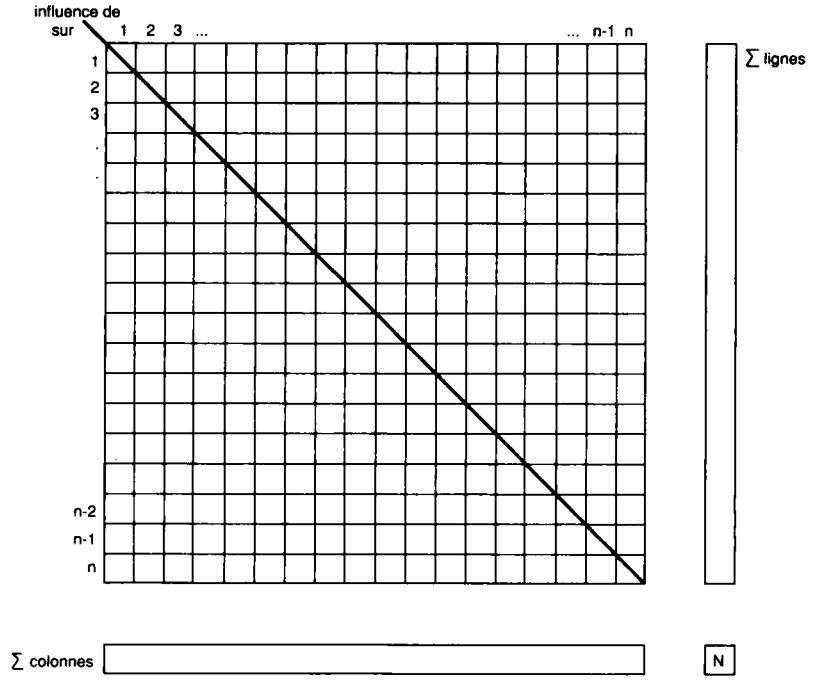


Fig. 33. — *La hiérarchisation des paramètres*

faiblesse des paramètres vis-à-vis du système qu'ils constituent.

La motricité indique *combien de fois* un paramètre peut influencer un système de *manières différentes*.

La dépendance fournit une indication de la *variété* des influences qu'une variable peut subir de la part d'un système.

Dans les deux cas, il s'agit donc d'une mesure de fréquence et non d'intensité. Ce qu'il s'agit de comprendre en analyse structurelle est le nombre de degrés dont vous disposez pour agir et réagir. Les totaux Σ_c et Σ_L ne sont pas des mesures quantitatives d'intensité (à la limite, toutes les inter-relations consignées dans la matrice sont de natures différentes et ne sauraient être agrégées). Σ_c et Σ_L sont des indicateurs de multiplicité d'action.

Le pouvoir consiste à multiplier les voies par lesquelles il peut s'exprimer. La dépendance est d'autant plus ressentie que les liens sont nombreux et leur nature, diverse.

Traduire ces résultats sous forme graphique conduit à représenter chaque paramètre sur un plan influence-dépendance où il est repéré par son abscisse (Σ_L) et son ordonnée (Σ_c). L'ensemble des paramètres

© Les Éditions d'Organisation

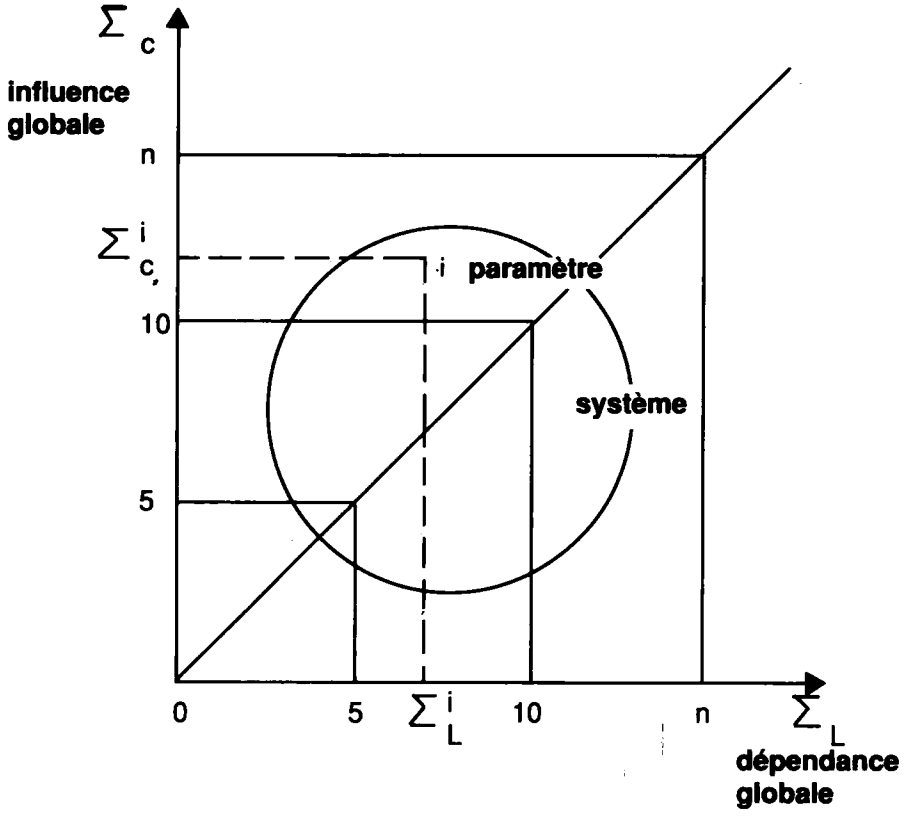


Fig. 34. — *La répartition des pouvoirs d'un système*

forme donc un nuage qui représente la répartition du pouvoir dans le système (figure 34).

Les paramètres se trouvant au-dessus de la droite bissectrice ont globalement plus de pouvoir que de faiblesse. Ils forment donc un sous-système dominant. Pour les autres, en-dessous de la bissectrice, il en va de manière inverse.

L'interprétation du nuage des paramètres

Comme vous vous en êtes rendu compte, ô perspicace lecteur, le plan de motricité-dépendance ressemble à s'y méprendre au tablier auquel nous avons joué dans les précédents développements.

Le nuage des paramètres d'un système s'inscrit en effet dans un tablier dont la dimension est égale au nombre de paramètres retenus.

© Les Éditions d'Organisation

Si vous en étiez pénétré, ce dont nous ne doutons pas, vous avez dans ce cas tout compris et, avec nos félicitations, nous vous prions de considérer avec une indulgence amusée les quelques explications qui suivent.

Quatre zones peuvent être distinguées dans le plan des pouvoirs (cf. figure 35). Les paramètres ayant une grande ordonnée et une faible abscisse (en haut et à gauche du graphique) sont très influents et dépendent peu du système. Ce sont des forces, des points d'appui, peut-être aussi des contraintes dont il faudra tenir compte. Dans tous les cas, ils représentent les *entrées* du système, ses origines, sa légitimité. Ils sont l'équivalent de la fonction ▬ (le Prince, l'autorité) décrite antérieurement.

La zone inférieure droite est symétrique de la précédente. Elle est composée des éléments à faible ordonnée et grande abcisse qui dépendent beaucoup du système sans pour autant agir sur lui. Ce sont des faiblesses (en analyse structurelle, dépendre d'autres que soi exprime toujours une forme de vulnérabilité).

Ce sont également des résultats à produire, que le système attend de vous, en bref, il s'agit des *sorties* du système, ce qui sera retenu de lui à l'issue des opérations qui s'y déroulent. Les paramètres de cette zone sont donc analogues à la fonction ▪ (le juge, l'Intellectuel, celui qui réécrit sans cesse l'Histoire).

Une manière de décrire le système est donc de balayer le nuage en entrant en haut et à gauche du graphique et en sortant en bas et à droite. Il suffit pour cela de déplacer une droite parallèle à la bissectrice du plan. L'ordre dans lequel une telle droite mobile rencontre les paramètres *indique la chronologie des actions à entreprendre* (7). Ne pas respecter cette chronologie ne permet pas de faire évoluer le système. L'axe perpendiculaire à la bissectrice indique donc la direction qui permet de *lire* le graphique (voir fig. 35).

Une troisième zone est constituée par les variables de fortes abscisses et ordonnées (en haut et à droite du graphique). Cette zone est particulièrement importante et *résume* de la meilleure façon l'ensemble de l'information du système. Quel que soit le nom qui désigne ce dernier, la ou les quelques variables qui sont les plus éloignées de l'origine du graphique, expriment en fait le véritable sens du système.

S'il fallait réduire ce dernier (qui comporte par exemple cent éléments) à quelques-uns seulement, sans déformer sa structure et sa pro-

(7) Plus précisément, la droite mobile en question a pour équation $\Sigma_c - \Sigma_L = K$, K variant de n - 1 à - n + 1. $\Sigma_c - \Sigma_L$ exprime le degré de pouvoir dont on dispose pour agir dans un système de dimension n.

© Les Éditions d'Organisation

blématique, on pourrait se limiter à ces paramètres les plus éloignés. Ce sont les enjeux du système et par là-même, les sujets sur lesquels s'exercent les conflits et se développent le plus les activités. Cette zone de travail intense est désignée dans *le tablier* par le symbole ■ car dans la plupart des cas, l'enjeu est de réussir à prendre le pouvoir sur des hommes ou sur les territoires qu'ils occupent.

La quatrième zone, la plus proche de l'origine du graphique (coin inférieur gauche) est à l'opposé de la précédente. Les abscisses et les ordonnées des variables qui s'y trouvent sont faibles. Ces paramètres sont ceux qui représentent le moins le système et c'est pour cette raison que l'on pourra en parler beaucoup. Les conséquences de ce discours ne pourront jamais remettre en cause la structure. Loin d'être négligeable, cette zone correspond à la fonction de représentation du système (notée ▪ dans le tablier, là où se retrouvent les Journalistes, spécialistes en communication et autres commentateurs). La meilleure façon de parler du système se situe dans cette zone. C'est également la voie la plus habile pour en cacher les enjeux réels.

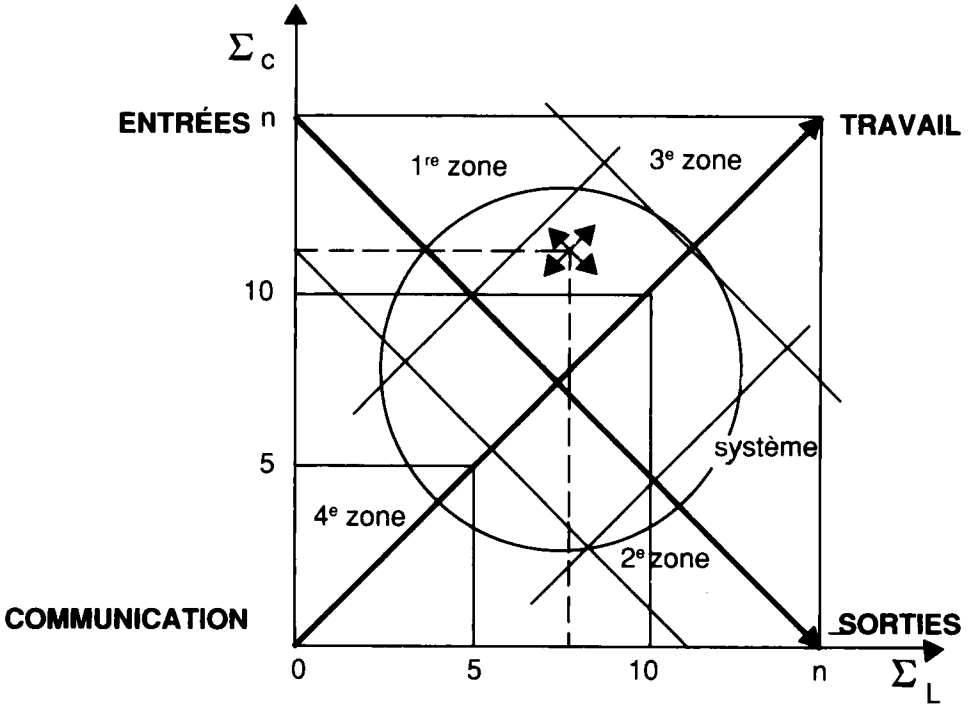


Fig. 35. — *Comment lire un graphique structurel*

© Les Éditions d'Organisation

En déplaçant une droite perpendiculairement à la bissectrice, il est possible de balayer le nuage en rencontrant d'abord les variables sur lesquelles il convient de parler beaucoup et d'agir peu (coin inférieur gauche), jusqu'aux variables où il est nécessaire de travailler intensément en parlant peu (8).

Toute variable peut donc être considérée, à l'issue de cette description, de deux manières différentes :

— sa position dans la chronologie des opérations (axe entrées-sorties),
— sa position dans l'alternative discours-secret (axe communication-travail).

C'est en particulier de cette manière qu'il convient de procéder pour tous les paramètres qui se situent au centre du nuage et qui forment une zone intermédiaire et imprécise entre les autres (voir figure 35).

L'examen d'un cas particulier devrait permettre de mieux concrétiser l'ensemble des considérations précédentes. Deux études s'y efforceront. La première étude (n° 7) utilisera l'analyse structurelle pour en dégager les paramètres les plus importants. La seconde (étude du *tablier* n° 8) s'appuiera sur l'analyse précédente pour décrire les stratégies des divers pouvoirs qui s'affrontent dans une entreprise.

Les longues dents des ambitieux

La laborieuse ascension aux postes de pouvoir d'une grande entreprise sert de toile de fond à ce qui suit. La première étude reprend un cas réel de réflexion d'une association de cadres. La seconde, prolonge cet exemple en montrant comment simplifier une analyse structurelle en la transformant en *tablier*. Cette simplification présente l'intérêt de mieux mettre en valeur les stratégies à développer selon la place occupée dans le jeu. Les mémoires récentes d'un grand capitaine d'industrie automobile ont inspiré les commentaires proposés sur le *tablier* n° 8 et ont en quelque sorte servi à *caler* le modèle d'ascension professionnelle qui vous est proposé, avide lecteur.

---

(8) Le degré d'information à fournir sur un paramètre s'exprime par l'équation $\Sigma_c + \Sigma_L = 2n - 2 - C$ (C, comme communication varie de 0 à $2n - 2$, pour un système de taille n).

© Les Éditions d'Organisation

Étude n°7 : élaboration d'une analyse structurelle

Comment faire carrière dans une entreprise ?
Quelques conseils pratiques.

Confrontés aux changements de tous ordres, techniques, d'organisation, de concurrence, une association de cadres réfléchit aux évolutions professionnelles et sociales auxquelles elle doit faire face et aux principaux problèmes qu'elle a à traiter.

Seize paramètres majeurs sont dégagés à l'issue des débats organisés par l'association :

1. rôle du progrès scientifique et technologique
2. communication et nouvelles formes relationnelles
3. innovations et métiers nouveaux
4. accès à l'information, délégation des responsabilités
5. connaissances, compétences, savoir-faire
6. intérêt du travail
7. créativité
8. déroulement de carrière
9. loisirs, activités culturelles, temps libre
10. rôle du patronat et des pouvoirs publics
11. importance des grandes entreprises
12. P.M.E.-P.M.I.
13. rôle des syndicats
14. organisation du travail
15. méthodes de gestion
16. niveau d'études et de diplôme

Établir la matrice des relations logiques entre ces variables. En déduire les questions les plus importantes que l'association doit traiter.

Une analyse de cette étude se trouve dans les pages suivantes.

Plutôt que de vous précipiter en conséquence servilement sur les corrigés venant à la suite des énoncés, nous vous enjoignons de tenter d'élaborer *votre* solution, crayon en main. Vous avez désormais tous les éléments pour réussir. Mais peut-être le temps vous manque-t-il ? Comment voulez-vous imaginer dans ce cas acquérir un pouvoir quelconque sur les autres si la maîtrise de votre propre temps vous

© Les Éditions d'Organisation

échappe ? En y songeant bien, vous ne cherchez pas le pouvoir : c'est lui qui vous traque. Est-ce bien cela ? Vous êtes sûrement maintenant dans l'état requis d'indécision coupable pour lire la suite...

Étude du tablier n° 8

Comment le ver taraude-t-il la pomme ?

En vous inspirant de l'analyse proposée pour l'exercice n° 7 (analyse structurelle des évolutions professionnelles), disposez le *tablier* des divers pouvoirs qui s'affrontent au sein de ce système.

Décrivez alors les meilleures stratégies à utiliser pour progresser au plus vite dans l'entreprise.

Des propositions de solutions sont présentées dans les pages qui suivent.

Analyse proposée pour l'exercice n° 7

Ce qui s'avère d'abord nécessaire, courageux lecteur qui avez tenté de dresser une matrice 16 × 16, c'est de prendre le rôle d'un membre d'une association de cadres invité à participer à un tel travail.

La manière dont vous avez rempli la matrice dans ce cas n'est peut-être pas totalement identique aux développements qui suivent. Cela est normal. Il n'y a pas de bonne et de mauvaise réponse en analyse structurelle, mais seulement une projection de ce que vous êtes à travers la démarche méthodologique. Ce qui suit doit donc être considéré comme une possibilité de réponse parmi d'autres également envisageables.

La figure 36 indique les réponses de l'association. Afin de mieux comprendre, commentons l'une des colonnes de cette matrice, la première par exemple : l'influence que peut avoir le progrès scientifique et technologique sur le système.

Une *variation* Δ 1 du progrès scientifique influence directement, d'après les membres de l'association de cadres :

(2) la communication (on en parle) et les formes de relations dans le travail (par exemple la messagerie électronique fait que l'on ne s'écrit plus et peut-être que l'on se voit plus rarement),

(3) les innovations (elles sont plus nombreuses) et les métiers nouveaux (ils apparaissent à la suite des progrès technologiques réalisés),

© Les Éditions d'Organisation

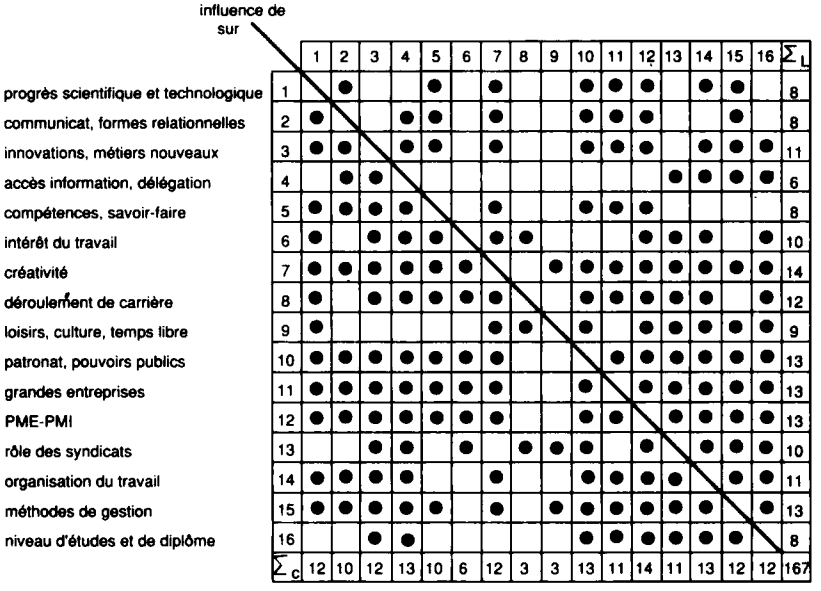


Fig. 36. — *Matrice du système des « évolutions professionnelles »*

(5) les compétences et le savoir-faire (ils vont s'accroître en fonction des progrès),

(6) l'intérêt du travail (même commentaire),

(7) la créativité (le progrès en appelle d'autres, la créativité se développe mal dans un milieu stable),

(8) le déroulement de carrière (il est affecté — en bien ou en mal — par les changements consécutifs au progrès scientifique et technique),

(9) les loisirs, la culture, le temps libre (on peut imaginer qu'ils s'accroissent avec un progrès *libérateur*, ou qu'ils diminuent sous le poids de responsabilités nouvelles mal maîtrisées. Dans tous les cas, ils sont influencés),

(10) le patronat et les pouvoirs publics (les instances de décision essaient de réglementer et tirer parti du progrès. Cela les fait évoluer),

(11) les grandes entreprises (idem),

(12) les P.M.E.-P.M.I. (idem),

(14) l'organisation du travail (les activités sont complètement transformées, certaines sont supprimées, d'autres créées),

(15) les méthodes de gestion (de nouvelles méthodes apparaissent, d'anciennes disparaissent),

© Les Éditions d'Organisation

Par contre les opérateurs qui ont rempli cette matrice n'ont pas considéré que le progrès scientifique : agissait *directement et immédiatement* sur :

(4) l'accès à l'information et la délégation (la connaissance diffusée et surtout la confiance accordée aux hommes restent indépendantes des progrès en cours),

(13) le rôle des syndicats (il reste à court terme le même qu'avant l'apparition du progrès),

(16) le niveau d'études des cadres et leurs diplômes (même commentaire que ci-dessus).

Bien entendu, cher lecteur, vous pouvez ne pas être en total accord avec ces considérations. Considérez que ce sont les réponses d'autres personnes que vous-même. C'est ainsi qu'elles ressentent le problème posé. Votre opinion est certainement — *pour vous* — meilleure que la leur. Cela n'affecte en rien les choix qui vous sont proposés.

Les cases laissées blanches en (4), (13) et (16), en particulier, se justifient par le court délai d'application de l'analyse structurelle. De manière générale, les jugements portés ont une validité brève. Comme une photographie, ils fixent l'instant présent.

Au total, la matrice comporte 167 relations, soit un taux de remplissage de 167 : (16 × 15) = 69,6 %, ce qui est plutôt élevé et rappelle le caractère socio-économique assez flou, du système.

La figure 37 reporte sur un graphique structurel les résultats

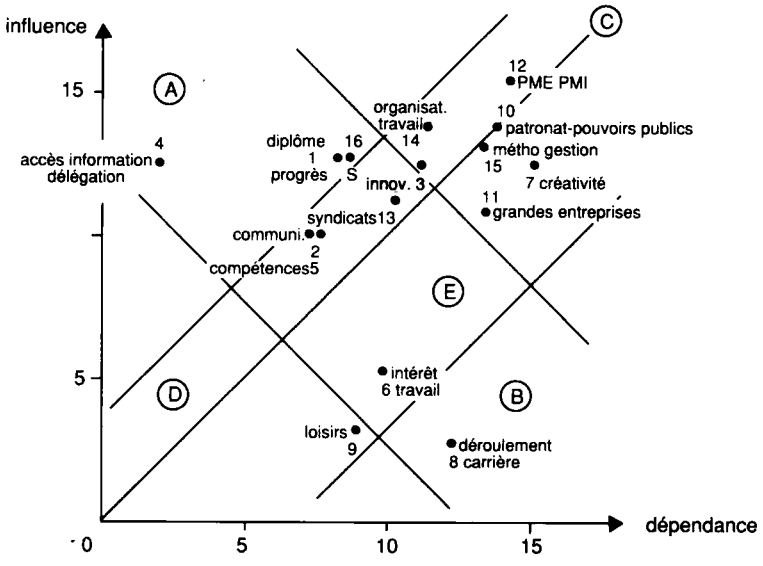


Fig. 37. — *Plan structurel du système des évolutions professionnelles*

© Les Éditions d'Organisation

enregistrés en marges de la matrice (rappelons que les totaux de la dernière ligne sont reportés en ordonnée sur le graphique, c'est-à-dire verticalement, et que les totaux de la dernière colonne sont reportés horizontalement. Il ne s'agit pas de faire le contraire).

Quatre zones A, B, C, D ont été isolées sur la figure précédente, *d'après la position des divers paramètres qui forment le nuage* ; la zone intermédiaire E se déduit des précédentes.

Que l'on comprenne bien qu'aucune règle fixe ne saurait indiquer les frontières exactes des zones. Celles-ci facilitent le commentaire mais n'ont pas d'existence réelle. Le nuage des paramètres est continu. Entre A et B, il y a un gradient de signification, allant des forces (A) aux faiblesses (B) du système. Il en est de même entre C et D qui indique le gradient de secret (C) et de communication (D).

Ce sont les éléments les plus périphériques qui doivent retenir le plus l'attention.

Zone A : cette zone représente les forces sur lesquelles les cadres d'entreprise doivent établir leur action, ou les contraintes extérieures qu'ils doivent nécessairement prendre en compte :

(4) l'accès à l'information et à la délégation. C'est la clef du succès.

(1) et (16) (qui ont la même position structurelle sur le graphique 37), le progrès scientifique et technologique d'une part, le niveau des études et le diplôme qui le sanctionne sont des facteurs très influents, s'ils sont maîtrisés. Sans eux, il sera beaucoup plus difficile de faire carrière.

Zone B : le déroulement de carrière (8) sanctionne l'action du cadre. C'est un résultat que le système exige de lui. Autrement dit, d'après la projection d'opinion que constitue la matrice de la figure 36, un bon cadre a un déroulement de carrière brillant, un mauvais cadre végète, le reste est poésie. Le point (8) est nettement en sortie de système.

Une autre façon de commenter est de souligner la grande vulnérabilité que constitue le déroulement de carrière pour un cadre : c'est par la carrière que le système tient les cadres. Cela n'est pas forcément vrai pour d'autres catégories de personnel de l'entreprise.

Dans une certaine mesure, la zone B pourrait être étendue à la variable (9) : loisirs et temps libre. C'est le deuxième résultat, à la sortie du nuage. Ce qui n'est pas accordé à un cadre en avantages de progression de carrière peut s'exprimer sous la forme de temps libre et réciproquement...

© Les Éditions d'Organisation

En continuant à faire remonter la limite de la zone B, la troisième variable rencontrée est l'intérêt du travail (6). S'il n'y a ni évolution de carrière, ni loisirs importants, il faut au moins que le travail soit intéressant pour motiver le malheureux cadre qui l'effectue !

Zone C : cette zone comporte beaucoup de paramètres, ce qui signifie que les conflits sont multiples et que l'attention qui doit leur être portée nécessite un travail important de la part des cadres.

La plupart des variables de la zone C sont institutionnelles :

(12) P.M.E.-P.M.I. : c'est ici où le conflit est le plus âpre pour prendre le pouvoir (variable la plus éloignée de l'origine).

(10) patronat, pouvoirs publics : comment faire pression sur eux et guider leurs décisions en faveur des cadres ?

(11) grandes entreprises : c'est là où, relativement, il paraît le plus facile d'agir (variable moins éloignée de l'origine).

(14) organisation du travail : bien gérer cette variable peut faciliter la carrière.

(15) méthodes de gestion : même commentaire.

Deux variables expriment l'aspect technique du changement à effectuer :

(7) créativité : remettre en cause les idées du moment,

(3) innovations, métiers nouveaux : traduire en faits les idées précédentes.

L'essentiel du métier de cadre doit porter sur les paramètres de la zone C. Dans cette zone, l'effort est payant. Il faut y consacrer beaucoup d'énergie (peut-être 70 % de son temps). Pour les zones A et B, au contraire, une attention vigilante est suffisante. Être à l'affût de l'information ne doit pas consommer beaucoup d'énergie. Surveiller les autres paramètres (progrès, diplôme, carrière) de ces deux zones devrait suffire.

Zone D : afin de ne pas révéler le sens de ses efforts (zone C) et de la surveillance qu'il exerce (zones A et B), le cadre est conduit à parler exclusivement de ses vacances, des derniers spectacles auxquels il a pu assister et du jardinage (variable 9). Poussé dans ses retranchements, il pourra dire quelques mots du déroulement de sa carrière et de l'intérêt du travail qu'il effectue. Mais il se gardera d'aborder les sujets de la zone C, que d'ailleurs il feint d'ignorer.

Zone E : c'est une zone de marais, moins productive que la zone C et plus dangereuse à commenter que la zone D. On y retrouve des valeurs traditionnelles, sur lesquelles le cadre avisé

© Les Éditions d'Organisation

(extensivement ambitieux et sans morale) ne s'appuiera pas :

(13) l'action syndicale,

(2) la communication et les nouvelles formes relationnelles (des cercles de qualité aux groupes de propositions), et

(5) les compétences techniques et le savoir-faire qui à eux seuls ne favorisent pas la carrière. Une certaine incompétence dans la nouveauté est toujours plus payante qu'une grande science dans l'immobilisme.

L'intérêt du travail, en limite des zones E, B et D, est également un facteur plutôt inhibiteur de l'ambition.

En résumé, la zone E désigne les paramètres d'eaux calmes qui permettent de stabiliser les ambitions de cadres trop piaffants. Les encourager à se syndiquer, à communiquer, renforcer leurs spécialisations, exalter l'intérêt du travail, les voilà fixés pour longtemps...

Au terme d'une telle analyse, il convient de comparer les commentaires de conclusion, tels que ceux présentés ci-dessus avec les débats initiaux qui ont débouché sur la liste des paramètres retenus pour l'analyse (indiqués ici dans l'énoncé de l'exercice n° 7). S'ils ont pris soin de noter les uns et les autres, les opérateurs s'aperçoivent que leur vision est transformée. Ce qui était considéré comme des hypothèses ou des objectifs, peut en définitive être retenu comme enjeu et conflit. Telle soi-disant contrainte s'avère au contraire constituer un objectif primordial, etc. Cette remise en cause politique est l'un des intérêts majeurs de la méthode.

Comment passer de l'analyse structurelle au *tablier* ? Rien n'est plus simple, cher lecteur, aussi vous invitons-nous à poursuivre l'exercice précédent, en examinant les stratégies que peuvent déployer des cadres impétueux dotés d'une ambition forcenée.

Analyse proposée pour l'étude du tablier n° 8

Une déformation de la figure 37 conduit à reprendre les regroupements en quatre zones A, B, C, D, qui y sont effectués, en les positionnant aux quatre coins du *tablier* (voir figure 38).

Cette répartition suggère que le camp du Prince ■ (zone A) correspond aux origines du pouvoir dans l'entreprise, qu'ils soit acquis (accès à l'information), extérieur au fonctionnement usuel de l'entreprise (progrès scientifique et technologique) ou hérité du passé (niveau d'études et diplômes).

Le camp du juge ■ (zone B), de l'arbitre qui mesure le déroule-

© Les Éditions d'Organisation

ment de carrière, débouche à l'évidence sur le contrôle exercé par l'épouse (respectivement l'époux, si la carrière considérée est celle d'une femme-cadre, cas encore rare).

Le camp des enjeux ■, là où les conflits se développent, zone C, est celui des institutions (pouvoirs publics, patronat, entreprises grandes et petites) et des procédures de changement (organisation, gestion, innovation). Les responsables de ces activités, les gérants du système (directeurs, état-major, présidents, ministres), traduisent l'envie des cadres soucieux d'accéder à leur niveau, voire de les remplacer.

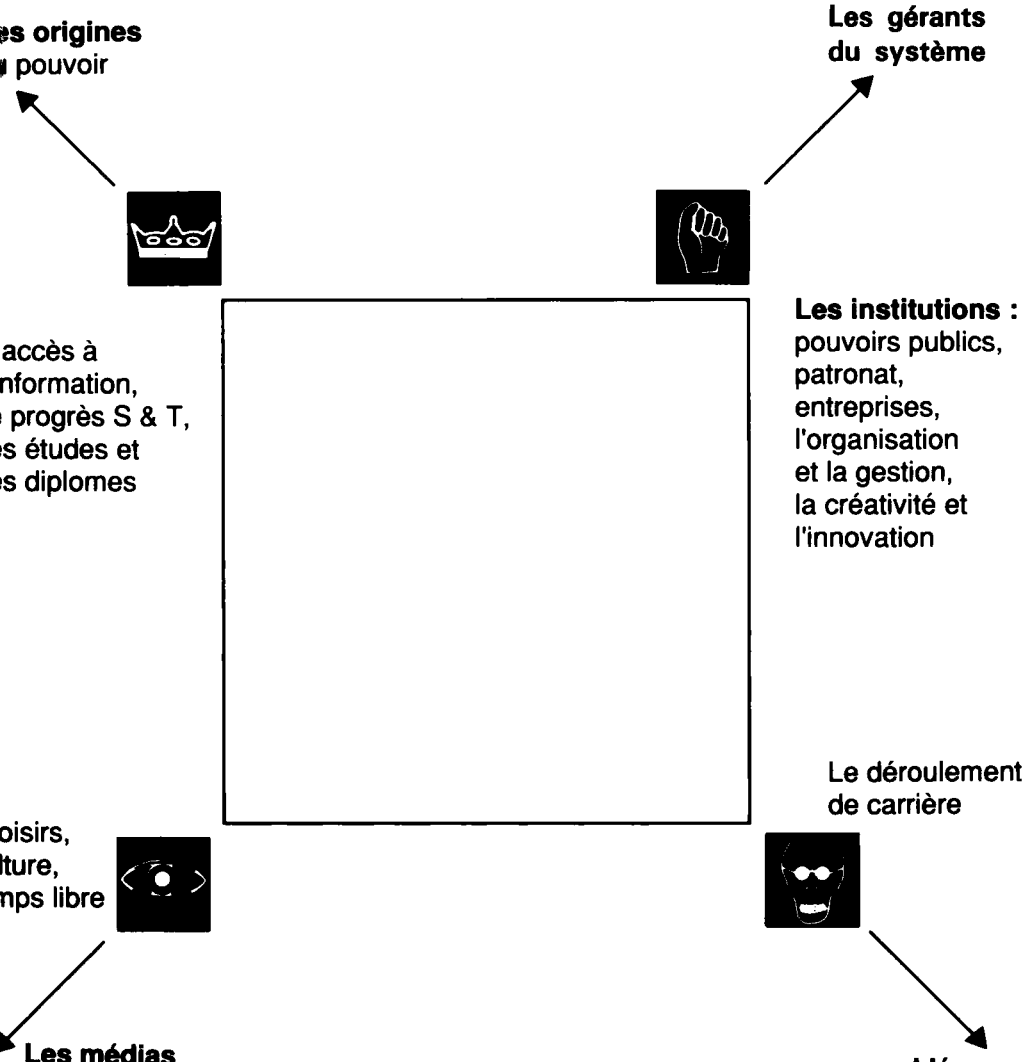


Fig. 38. — *Le tablier des cadres*

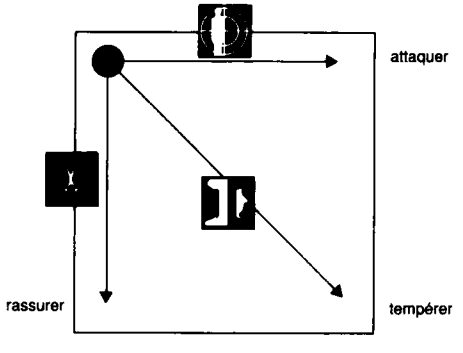
© Les Éditions d'Organisation

Enfin, le camp des professionnels de l'information et du commentaire ■ (zone D) regroupe des éléments virtuels de la vie d'un cadre d'entreprise : les loisirs, la culture et le temps libre.

Imaginez, cher lecteur que vous êtes un cadre sorti de l'École, ambitieux et plein d'allant. Vous entrez en haut et à gauche du *tablier* : vous n'avez pas les diplômes nécessaires, le progrès scientifique n'a pas de secret pour vous (cela ne va pas durer), par contre vous n'avez pas encore accès à l'information qui gère le devenir du système. Que devez-vous faire pour réussir ?

1. 1. *Attaquer.* — Votre activité principale sera de pénétrer agressivement le monde de l'entreprise, qu'elle soit industrielle, commerciale ou administrative en déployant des efforts de type ■ Assassin, à savoir : expliquer, renseigner, mais aussi intimider et réguler (9). Si l'on reprend les éléments de l'analyse structurelle décrite plus haut, vous pouvez établir cette attaque en traitant de l'organisation du travail (vous essayez de la modifier), de l'innovation (vous vous placez sur un produit d'avenir) et en touchant au syndicalisme (cela inquiète les gérants en place).

1. 2. *Rassurer.* — Durant le même temps, vous devez rassurer les observateurs extérieurs et offrir une image conforme à leur attente. C'est votre deuxième activité de type ■ : vous révélez que vous ne vivez que pour la culture (par exemple), vous rassurez en parlant de loisirs et de temps libre, vous louangez et adorez *à ce sujet* votre entreprise dont le rôle social et culturel n'est plus à démontrer. Vous êtes venu dans l'entreprise pour cette raison.



Le jeune cadre

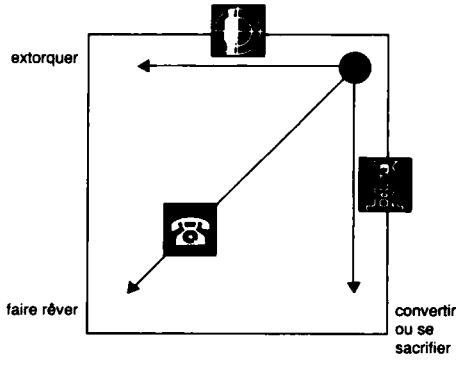
(9) Se reporter à la figure 22 dans la deuxième partie.

© Les Éditions d'Organisation

1. 3. *Tempérer.* — Mais votre tâche la plus dure sera de faire patienter votre épouse qui déjà vous voit à une position hiérarchique supérieure à celle que vous occupez. L'analyse structurelle précédente vous fournit des arguments (figure 37). Vous la tempérez en mettant en avant la nécessité d'acquérir de l'expérience, du savoir-faire, des compétences concrètes. Cela prend du temps. Vous pouvez également souligner l'intérêt du travail actuel. Vous ne convaincrez pas, mais est-ce là le but d'une négociation diplomatique ? Il s'agit essentiellement de maintenir l'attention de votre épouse en éveil et de l'aduler : vous êtes, en définitive, un brave graçon ! (une fille courageuse, dans le cas symétrique).

Sans alourdir cette description, rappelons que, pendant cette période, les autres acteurs du *tablier* agissent sur vous : vos chefs se plaignent de vous (ils essaient de contenir votre avance), les médias montrent une image magnifiée de votre situation, qui vous inquiète tant elle est différente de la réalité (vous devriez gagner plus, avoir plus de responsabilités, passer votre vie à faire du sport), quant à votre épouse elle condamne vos activités et dénonce l'influence de vos collègues...

Quelques années plus tard, vous voilà promu. Vous faites désormais complètement partie des structures de l'entreprise. *Vos stratégies doivent changer.* Chaque fois que les circonstances font changer de rôle, il est obligatoire d'adapter ses comportements.



Le cadre responsable

2. 1. *Extorquer.* — Votre première tâche stratégique (en dehors des occupations professionnelles que vous avez à assurer, cela est autre chose) est de prendre le contre-pied des attaques que vous meniez en direction de l'entreprise. Vous êtes désormais dedans,

© Les Éditions d'Organisation

vous n'allez pas continuer à en faire le siège, ce serait stupide. Par contre, vous devez menacer les jeunes ambitieux extérieurs et surtout extorquer le plus d'information possible. L'information est toujours votre point faible. Et ce n'est pas en travaillant plus que vous l'acquierrez. Faites des dossiers, menez des investigations, essayez de comprendre d'où vient le pouvoir et comment il est délégué. Ce n'est pas à l'intérieur de l'entreprise que vous trouverez la réponse, mais en effectuant des recherches de type [redacted] dans sa périphérie immédiate.

2. 2. *Convertir ou se sacrifier.* — La seconde stratégie sera plus difficile à mettre en œuvre. Vous devrez lutter contre le terrorisme de votre épouse qui mènera à votre encontre des actions de type [redacted]. Selon son caractère, elle vous sommera de choisir entre votre vie de famille et votre entreprise, ou encore elle exigera une réussite plus rapide dans votre carrière, vous rappelant sans cesse tout l'espoir placé en vous (10). Vous êtes alors contraint, soit de réussir à changer les valeurs de votre épouse (ajoutez dans ce cas des variables supplémentaires et extérieures au système, des activités nouvelles, des dérivatifs), soit d'accepter de vous sacrifier (stabiliser votre ambition et renoncer à vos espoirs de carrière, ou le contraire, en vous éloignant de votre épouse). Nous vous conseillons la première solution à tous points de vue plus élégante et satisfaisante. Toutefois, le jeu risque de s'arrêter ici.

2. 3. *Faire rêver.* — En troisième lieu, vous devez faire rêver les observateurs extérieurs en leur offrant une image de responsable confiant, équilibré, venant à bout de tout avec facilité. Ne leur montrez jamais l'effort. A la fois, cela ennuie et surtout jette une inquiétude sur vos capacités. Par définition, tout marche bien pour vous. C'est ce qui doit être transmis [redacted].

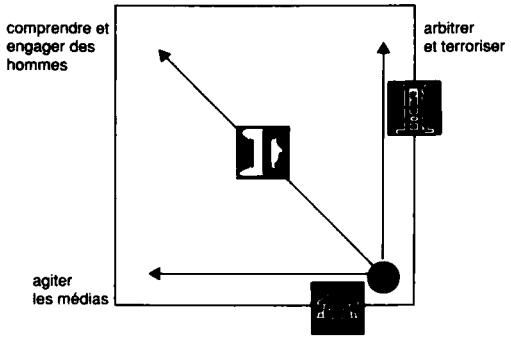
Concilier les difficultés avec vos proches (deuxième stratégie) et la comédie précédente, exige de votre part beaucoup de contrôle.

Ces efforts vous réussissent et vous atteignez maintenant une position de direction qui vous place au-dessus des cadres responsables qui assurent le fonctionnement de l'entreprise. En matière de carrière vous devenez un exemple.

---

(10) Pour rassurer le lecteur agacé, il existe également des épouses tolérantes. Il s'agit ici de traiter essentiellement des situations de crise.

© Les Éditions d'Organisation



La réussite

Il vous faut encore changer d'attitude. Vous savez d'ailleurs maintenant qu'être capable de modifier complètement son propre personnage est synonyme de succès et réciproquement.

Vous occupez désormais la position que jusqu'alors tenait votre épouse. Est-elle encore là ? Si oui, vous êtes vraiment très fort et nous vous conseillons cette fois de vous y consacrer vraiment.

3. 1. *Arbitrer et terroriser.* — L'entreprise ? Vous n'avez plus rien à y faire directement. Il suffit de la terroriser en alternant esprit de justice (le plus souvent) et actions brusques et violentes qui empêchent vos protégés d'anticiper vos réactions. Dur métier.

3. 2. *Agiter.* — Une part importante de votre temps devra se tourner vers l'extérieur de l'entreprise, s'adressant aux médias, aux milieux politiques et professionnels tant nationaux qu'internationaux. En fait, vous êtes devenu une sorte d'agitateur. Votre devoir est d'activer et contrôler les représentations qui sont faites de l'entreprise. Pour cela vous utilisez les ruses propres aux déstabilisateurs, distillant un certain nombre de nouvelles, aussitôt rectifiées en sorte d'assujettir les médias à votre volonté. Ce qui importe est qu'ils aient besoin de vous et non ce qu'ils disent de vous.

3. 3. *Comprendre et engager.* — Mais l'information extérieure vous manque encore. Vous la complétez, continuant de manière plus douce ce que vous aviez entrepris dans vos fonctions précédentes (investigations et dossiers). Vous n'êtes plus loin d'avoir tout décrypté. Engager quelques jeunes talents aptes à apporter quelque perturbation dans l'entreprise sera enfin la principale de vos distractions d'agitateur tous azimuts.

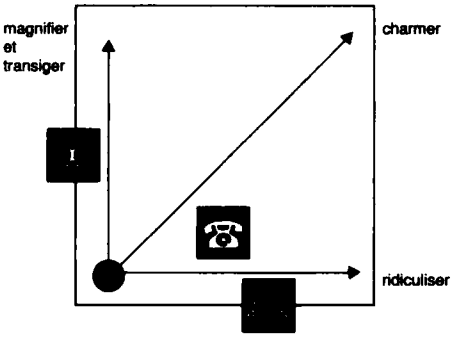
© Les Éditions d'Organisation

A force d'agacer, vous pouvez également déplaire et vous retrouver dans une situation d'exclu, contraint de commenter virtuellement un milieu auquel vous n'appartenez plus (11). C'est ce qu'on appelle une traversée du désert, ou une mise au placard, selon les milieux.

Vous êtes cependant bien trop habile pour subir passivement cette contre-performance.

4. 1. *Ridiculiser.* — D'abord harceler ceux qui vous ont remplacé. Quelques plaisanteries acérées font plus de mal que de laborieuses démonstrations. De plus, cette ironie sera très appréciée par les membres de l'entreprise qui, après vous avoir détesté, pleureront sur votre injuste sort. Le fait de tourner en ridicule vos successeurs les conforteront dans la certitude de vos compétences.

4. 2. *Magnifier et transiger.* — Vous avez maintenant parfaitement compris comment fonctionne le pouvoir dans l'entreprise, mais surtout quels sont les principes qui l'animent de l'extérieur (aspects financiers, politiques, familiaux, etc.). Peut-être est-ce d'ailleurs pour cette grande clairvoyance que vous nous retrouvez aujourd'hui dans ce rôle de banni. Il n'est plus donc question maintenant d'aller vous informer à l'extérieur. D'ailleurs à quoi bon ? Vous savez à peu près tout ce qu'il est utile de saisir pour comprendre. Vous allez échanger votre retour contre un engagement de loyalisme. Les informations et dossiers que vous avez accumulés, mais dont vous ne pouvez rien faire dans votre nouvelle situation d'observa-



La mise à l'écart

(11) Cela peut arriver à des patrons d'entreprise apparemment invulnérables. Voir Iacocca, R. Laffont, 1985. La carrière de M. Iacocca a beaucoup inspiré les lignes précédentes.

© Les Éditions d'Organisation

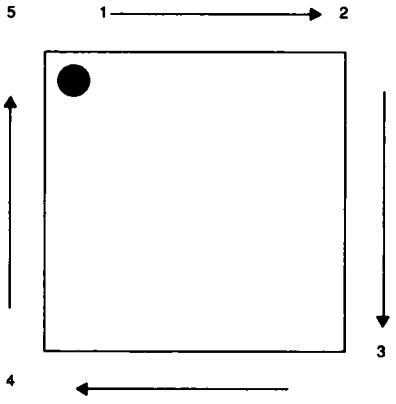
teur extérieur, vous aident grandement dans cette tractation. Durant toute cette phase de négociation, vous magnifiez votre interlocuteur, ce qui est bien la première fois de toute votre carrière pourtant déjà longue.

Il vous est également possible de mettre vos dossiers sur la place publique. C'est d'ailleurs l'un des termes de la transaction. Mais où cela vous ménerait-il ? Ce serait suicidaire et romantique. Ce n'est pas votre genre.

4. 3. *Charmer.* — Vis-à-vis de votre ancienne entreprise, vous multipliez les opérations de séduction et de conditionnement . Votre statut de sage extérieur vous permet de voir l'avenir, d'avoir les audaces les plus hardies, de transférer un espoir contre lequel vous vous êtes acharné jusqu'alors. Sans responsabilité, vous pouvez tout vous permettre. Vous connaissez enfin la sympathie, délicieux moment, baume sur votre disgrâce.

L'opinion apprécie le retour des puissants qui ont chu. Taillé comme vous l'êtes, il est probable que vous arriverez à vos fins et quitterez la position extérieure précédente dans laquelle vous vous morfondiez.

Vous aurez ainsi parcouru tout le tour du *tablier*, vous retrouvant dans la position d'origine que vous teniez à vos débuts. Votre situation est toutefois très différente. Vous incarnez la légitimité et il est vrai que votre expérience est totale.



Le retour aux sources :
L'accès au pouvoir

© Les Éditions d'Organisation

5.1. *Contrôler.* — Plus besoin d'attaquer l'entreprise désormais : vous la contrôlez au moyen d'émissaires[illegible], le plus souvent les jeunes que vous aviez engagés lorsque vous étiez directeur, en position 3 sur le *tablier* ci-dessus.

5. 2. *Faire la paix.* — Vous vous rappelez avec émotion des négociations que vous meniez, jeune, avec votre épouse. Maintenant c'est avec vos successeurs — ceux dont vous vous êtes tellement moqué il y a encore peu de temps — que vous entretenez ce genre de relations [illegible]. Vous les avez maintenant compris. Dès lors que le pouvoir est dans vos mains, vous faites la paix avec eux. Il vaut mieux discuter avec ces personnes connues, quand bien même on ne les aime pas, qu'avec des inconnus.

5. 3. *Ramener l'ordre.* — Enfin, vous essayez de rattraper les ravages que votre esprit frondeur a causés en installant dangereusement une attitude impertinente chez les observateurs extérieurs (position 4 du *tablier* ci-dessus). Ramener l'ordre chez ces trublions est l'activité [illegible] qui vous occupe le plus. Une suggestion : vous publiez vos mémoires donnant ainsi un sens officiel à votre carrière mouvementée...

Parcourir le *tablier* dans le sens des aiguilles d'une montre permet ainsi d'accéder au pouvoir. La prochaine partie reviendra sur ce processus.

Les domaines d'application de l'analyse structurelle

Comme on vient de le voir dans les deux exemples qui précèdent, l'analyse structurelle facilite l'identification des principaux rôles présents sur un tablier. Les exemples choisis avaient trait aux tensions qui peuvent se développer dans une entreprise. Peut-on les étendre à d'autres domaines ?

La réponse est oui, mais exige de la part de l'opérateur bon sens et prudence. Lourde d'emploi, l'analyse structurelle n'offre que des inconvénients s'il s'agit de résoudre des problèmes à la fois simples, connus et sans aspect conflictuel particulier. Pour vous rendre à votre bureau situé à l'autre bout de la ville, vous ne prenez pas éminent lecteur l'avion ou le T.G.V. De la même façon, là où l'analyse fonction-

© Les Éditions d'Organisation

nelle ou l'analyse de la valeur, ou encore des techniques classiques d'optimisation ou de sélection peuvent vous aider à vous décider, pourquoi chercher — sinon par angoisse et névrose à compliquer la situation en recourant à l'analyse structurelle ou au *tablier* ?

Par contre si le problème est simple mais mal connu, voire incluant des aspects conflictuels et dangereux, alors l'analyse structurelle et le *tablier* qui la prolonge sont des outils efficaces.

Des études couronnées de succès ont ainsi été menées pour mettre au point des prototypes industriels nouveaux. En voici une illustration :

— *Un système technique : La mise au point d'un prototype*

Le sujet est simple, puisque purement technique, mais mal connu : il s'agit d'un prototype. L'ordre dans lequel entreprendre les recherches et essais n'est donc pas évident. Les techniques usuelles d'ordonnancement des tâches (comme le P.E.R.T., pour citer l'une des plus célèbres) sont impraticables car les délais de réalisation des tâches sont inconnus et surtout, la meilleure séquence des opérations à effectuer reste à découvrir.

La figure 39 ci-dessous indique schématiquement le type de résultat auquel conduit une analyse structurelle.

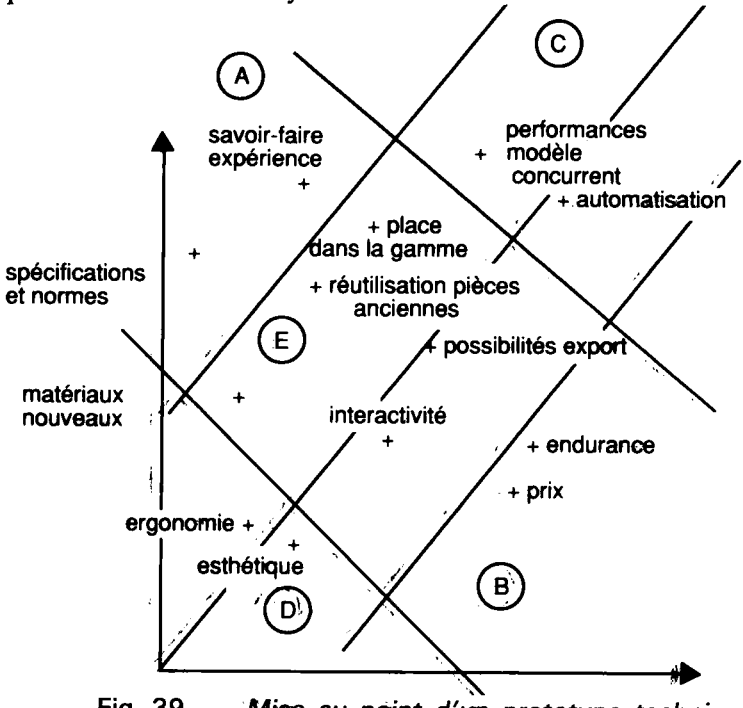


Fig. 39. — *Mise au point d'un prototype technique*

© Les Éditions d'Organisation

Deux sortes d'indications sont disponibles sur un tel graphique :

a) *L'ordre dans lequel il convient d'opérer.*

Le problème qui se pose ici est d'imiter ou de surpasser les performances du modèle concurrent.

La difficulté réside dans l'obtention d'un degré suffisant d'automatisation du produit à réaliser (zone C).

Pour ce faire, il sera nécessaire de s'appuyer d'abord sur les spécifications et normes à observer et sur le savoir-faire et la compétence de l'équipe chargée de la réalisation du prototype (zone A). Si cette compétence n'existe pas, ou insuffisamment, il faudra recruter avant de commencer les travaux. Si pour une raison quelconque les spécifications et normes ne conviennent pas à l'entreprise, celle-ci tirera plus d'avantage à faire pression pour qu'elles soient modifiées qu'à entreprendre des recherches et essais de qualification. Ce qu'indique le graphique est qu'en tout état de cause il est plus payant de s'occuper des variables de la zone A que des autres éléments présents dans le système.

Ce point étant réglé, on pourra travailler l'automatisation pour se rapprocher au minimum des performances de la concurrence. Il faudra toutefois se soucier de la place du nouveau produit dans la gamme préexistante, de la réutilisation de pièces anciennes, du recours à des matériaux nouveaux (zone E). Viendront ensuite des préoccupations portant sur les possibilités d'exportation et la capacité du produit à être interactif, c'est-à-dire à pouvoir communiquer avec l'usager.

C'est une fois résolues les questions précédentes que les aspects d'endurance et de prix seront examinés (zone B). C'est sur ces paramètres que le marché jugera la qualité du produit et non sur la seule acquisition des performances exigées.

b) *La façon de parler du prototype.*

Par nature, la mise au point d'un prototype doit rester discrète. Si vous réussissez, vous êtes plagié, si vous échouez, vous êtes ridicule. Mais cacher son travail est souvent difficile. La figure 39 indique comment agir. Il est habile de mettre en avant l'esthétique nouvelle du produit, les efforts déployés pour améliorer ses aspects ergonomiques (zone D) ; éventuellement on peut aller jusqu'à faire des révélations sur l'emploi de matériaux nouveaux. Créer la sensation est l'essentiel. Cela permet d'éviter de parler des produits concurrents et des recherches d'automatisation qui sont en cours. Des révélations dans ces domaines nuiraient beaucoup au bon déroulement du programme. Un véritable travail d'animation (communications scientifiques, dépôt de brevets,

© Les Éditions d'Organisation

conférences de presse, etc.) doit occuper le devant de la scène en D et, par extension, l'ensemble des observateurs extérieurs à l'entreprise.

Les systèmes plus complexes où variables techniques, économiques, sociales, politiques, sont étroitement mêlées bénéficient à l'évidence de l'approche structurelle. Pour ces divers cas d'application, le *tablier* est d'une aide précieuse car il permet de symboliser avec un nombre minimal d'éléments une situation qu'un long exposé a peine à décrire complètement.

Les exemples ne manquent pas et c'est le seul souci de ne pas vous lasser, ô lecteur, qui les limitera et réduira le commentaire à ce qui paraît essentiel. Un excellent entraînement consisterait d'ailleurs à prolonger (ou contredire) les quelques lignes d'explication qui viennent compléter les figures ci-dessous. Ces formulations sont une occasion de démontrer la puissance de l'outil structurel.

— ***Un système historique : Nicolas Machiavel***

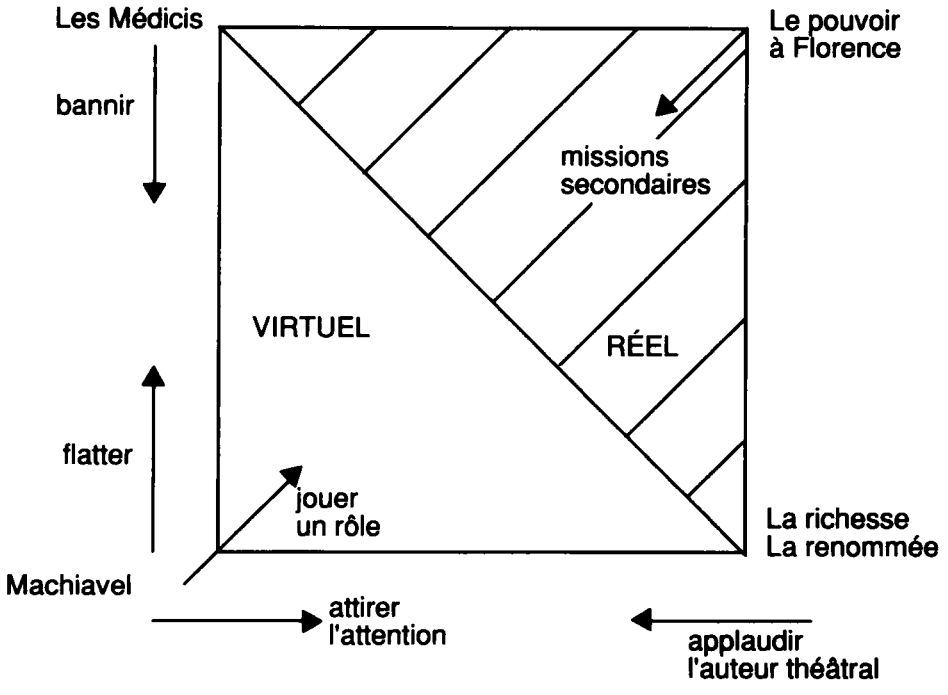


Fig. 40. — *Le dur métier d'un auteur incompris*

© Les Éditions d'Organisation

Machiavel est à l'évidence en position ■ car il a fait rêver des générations de penseurs politiques et ce n'est pas fini ! En cela, il fut sans nul doute le premier Journaliste du seizième siècle, peut-être même le premier Journaliste tout court, c'est-à-dire un être virtuel, un miroir apte à donner une représentation conforme mais impalpable des faits réels qui se déroulèrent devant lui. Pour le reste, que de bévues, d'échecs : Machiavel voulait jouer un rôle politique à Florence (fig. 40), il n'eut que des missions de deuxième couteau. Il pensait s'attirer les grâces des puissants, il se fit bannir. Pauvre et inconnu, il cherchait à attirer l'attention, forçant le trait chaque fois qu'il le pouvait. On ne retint de lui, de son vivant, qu'une comédie (12), ce qui paraît fort peu comparativement au reste de son œuvre.

Machiavel n'est pas un intellectuel, il ne juge pas son époque, il a un tel désir d'en faire partie ! En restant à la porte, il nous a laissé un chef-d'œuvre historique, le Prince, photographie d'une netteté stupéfiante qui permet de mesurer à quel point les ouvrages d'Histoire plus traditionnels sont encombrés d'un galimatias idéologique. Mussolini disait, paraît-il, du Prince qu'il était un *vademecum pour chefs d'État*. Bertrand Russel a dit qu'il était un *manuel pour gangsters*. L'unanimité salue le talent.

— *Un système économique international : le financement des projets dans les pays en développement*

⓪ : influence directe néo-coloniale, impossible à grande échelle,
① : contrôler les institutions financières internationales, à travers les nominations de leurs dirigeants,
② : subvertir le calcul,
③ : imposer le choix,
④ : rappeler à l'ordre.

L'enjeu est ici de pouvoir réaliser dans les pays en voie de développement (P.V.D.) des projets qui à la fois les structurent et en assurent le contrôle. Peu importent, à cet égard, les motivations humanitaires, économiques, militaires. L'essentiel est d'arriver à amener les P.V.D. à demander ce qu'ils n'auraient peut-être pas désirés seuls. La voie ⓪ est interdite à grande échelle aux pays développés, depuis que le processus de décolonisation s'est achevé. A l'exception de quelques aides bilatérales, les influences directes ne peuvent en effet plus s'effectuer sans blâme.

(12) La Mandragore.

© Les Éditions d'Organisation

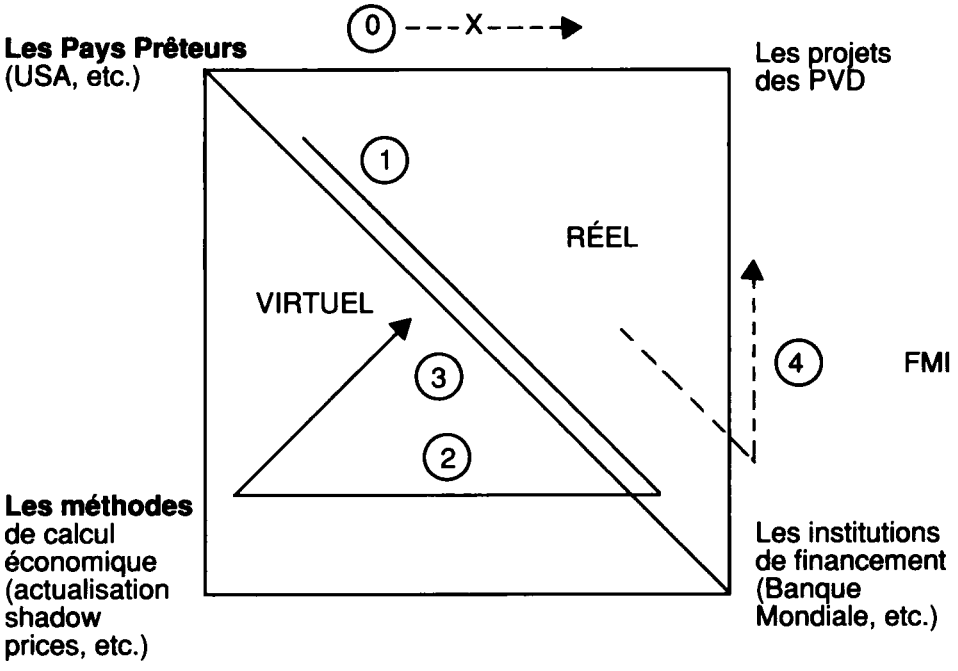


Fig. 41. — *L'aide internationale*

Les pays prêteurs ■ recourent donc à un intermédiaire, les institutions internationales de financement (la plus importante étant la Banque Mondiale). Celles-ci restent sous le contrôle ① des pays prêteurs grâce aux procédures de désignation de leurs dirigeants. Elles agissent sur les choix des P.V.D. en parcourant le monde virtuel du calcul économique (fig. 41). Celui-ci retient les paramètres, hypothèses et points de vue qui lui sont indiqués par les enquêtes effectuées par les institutions de financement. Cette démarche ② est particulièrement conséquente puisqu'elle conduit à justifier dans la plus grande majorité des cas des décisions déjà prises pour d'autres raisons que le seul calcul de rentabilité financière.

Tel un miroir réflecteur la méthode de calcul employée renvoie son verdict ③. Elle peut faire appel à l'actualisation et aux prix fantômes, *shadow prices* dans les procédures occidentales, au plan et aux prix de référence pour les prêts accordés par l'Est. Du point de vue du résultat, il n'y a d'ailleurs pas de différence conceptuelle.

Dans le cas de manquement à leurs obligations (retard dans le paiement des intérêts notamment), les P.V.D. subissent les mesures de rétorsion ④ des institutions de financement (action du Fonds Monétaire International, par exemple). Celles-ci se sont donc substituées en

© Les Éditions d'Organisation

apparence aux pays prêteurs, qui restent ainsi maîtres du jeu sans subir l'opprobe que finit toujours par susciter une telle position.

Le cheminement ① + ② + ③ est-il préférable à l'action coloniale directe ⓪ ? Question naïve, cher lecteur, si l'on ne précise pas le point de vue adopté :

— pour les pays pauvres, cela revient, aux modalités et formes près, strictement au même. C'est ce que voulait montrer le petit graphique précédent ;

— pour les pays prêteurs, il y a avantage à recourir à la procédure la plus complexe. Dans le processus de colonisation directe ⓪, les prêteurs devaient faire confiance aux hommes, c'est-à-dire aux colons. Ceux-ci ne se montrèrent pas toujours à la hauteur, entraînant de nombreuses déceptions politiques et financières. Avec l'introduction d'un intermédiaire institutionnel et bureaucratique, les prêteurs n'ont plus besoin de placer leur confiance dans des hommes, faillibles par nature. Ils font désormais agir des anonymes, substituables à volonté. Le pouvoir absolu n'aime pas personnaliser ceux qui le servent.

— *Un système politique pervers : Le marché andin de la drogue dure*

Le développement de la consommation de la drogue et plus particulièrement celle de la cocaïne aux États-Unis a créé les conditions d'un marché d'*exportation* très important dans les pays andins ces dernières années. Une mafia locale (13) s'est développée et a progressivement pris la même importance économique et sociale que les producteurs de café, à la différence près, qui est de taille, que son activité est parfaitement illégale. Il est intéressant d'examiner les stratégies qui ont été conçues et développées avec beaucoup d'habileté politique par la mafia (voir fig. 42).

Celle-ci occupe la position ■ des enjeux sur le *tablier* qui réunit les divers protagonistes de cette affaire. Il suffit pour s'en convaincre de prendre conscience des biens fonciers et immobiliers qui résultent du trafic : ils sont comparables à ceux que peut acquérir un secteur industriel prospère, et ne peuvent être assimilés à de simples opérations de banditisme.

Comment la mafia réussit-elle à progresser de manière équilibrée et dynamique ?

— tout d'abord en intimidant les gouvernements des pays dans lesquels elle opère (notamment en Colombie et au Pérou). Les ministres

(13) Bien que n'ayant aucune origine sicilienne, c'est le nom qui désigne la collectivité des trafiquants de drogue en Amérique du Sud.

© Les Éditions d'Organisation

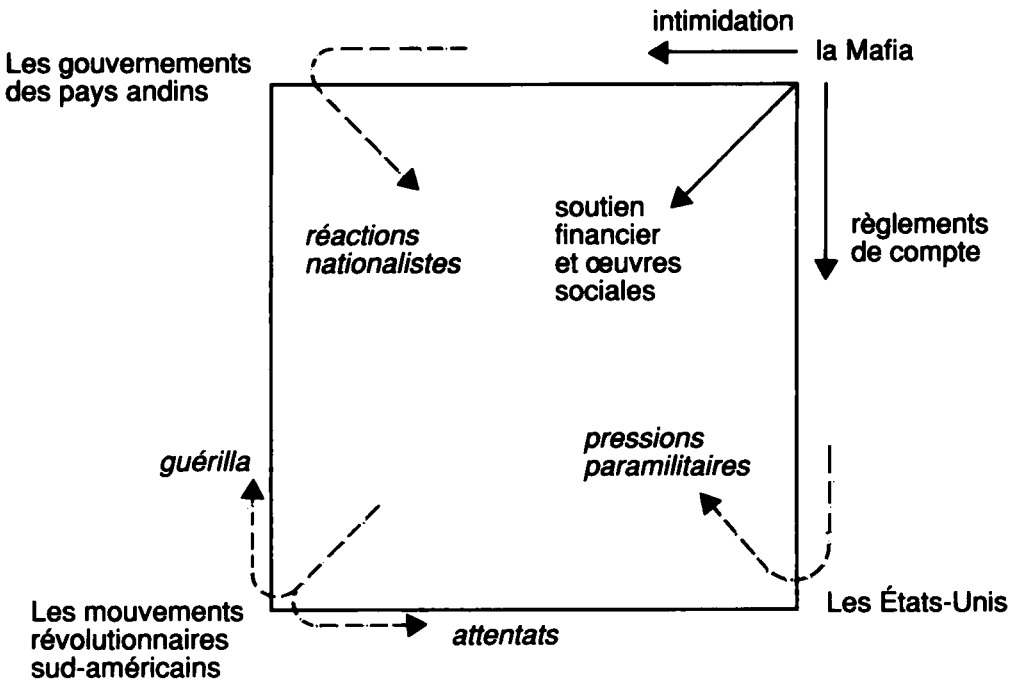


Fig. 42. —*La guerre de la coca*

de la justice trop vertueux (comme L. Bonilla en Colombie) sont assassinés, de nombreux hommes politiques sont corrompus, voire associés. Cette prise en main partielle de la classe politique s'accompagne du réveil de sentiments nationalistes anti-Amérique du Nord, qui gênent considérablement les démarches diplomatiques, parfois militaires et punitives des États-Unis ;

— une pression directe est également exercée par la mafia sur le territoire même des U.S.A., notamment à Miami et New York, depuis plusieurs années. Les effusions de sang qui en résultent ont pour but de remplacer progressivement le banditisme de haut niveau américain (et la pègre des revendeurs qui en dépend) par une organisation hispanophone qui se voudrait maîtresse du marché. Cette guerre des deux mafias est sans doute beaucoup plus importante pour l'avenir des États-Unis que les opérations militaires isolées qu'ils peuvent entreprendre à l'extérieur de leur territoire. C'est en effet tout l'équilibre entre le banditisme et l'État, patiemment échafaudé depuis soixante ans, qui est remis en cause aux U.S.A., avec toutes les implications électorales que cela peut entraîner ;

— la troisième action de la mafia andine est intellectuellement la plus remarquable et explique en grande partie sa stabilité et son essor.

© Les Éditions d'Organisation

En choisissant ses victimes dans la classe politique gouvernementale et en abattant sauvagement des familles américaines du nord, cossues mais aux revenus douteux, la mafia se rend implicitement populaire parmi les pauvres. Ceux-ci n'ont jamais aimé ni les *gringos* ni les politiciens toujours soupçonnés, parfois à juste titre, d'en être les complices, dans une exploitation qu'on a du mal à imaginer en Europe.

De là à financer quelques bandes armées révolutionnaires, le pas a vite été franchi, conférant ainsi à la mafia un rôle occulte, dont l'idéologie est incertaine mais dont l'apparence est celle de la résistance. La mafia a donc ses *partisans*, dans tous les sens du terme. Ceux-ci bénéficient d'une large sympathie et souvent du soutien actif de la population. Lorsque la mafia est inquiétée, la guerilla locale s'accroît, les attentats anti-Amérique du Nord se développent (fig. 42). Comme tout se négocie, un équilibre en résulte rapidement, généralement plutôt favorable à une progression de l'influence maffieuse.

Tout n'est pas négatif. Dans la grande tradition historique du banditisme populaire, la mafia sait se montrer généreuse et renforce son image parmi les plus défavorisés. Elle consacre des sommes importantes dans la création d'hôpitaux, de crèches, d'écoles, de centres de formation professionnelle et, bien entendu, de parcs d'attractions et de fêtes foraines.

Les donateurs sont souvent décorés, en signe de gratitude, parfois même accèdent à des fonctions électives importantes. La mafia : le Gouvernement de demain ?

Quelques compléments sur l'analyse structurelle

1. Multiplier les points de vue

Représentation subjective mais révélatrice d'une situation, l'analyse structurelle traduit le point de vue et les valeurs implicites d'un groupe d'opérateurs chargé de l'élaborer.

A partir d'une liste de paramètres à peu près identiques, il est donc intéressant de confier de manière simultanée à deux, trois (voire plus) groupes d'étude le soin de mettre au point une matrice structurelle portant sur le même sujet mais considérée sous un angle différent à chaque fois.

Dans la mise au point d'un prototype technique par exemple (voir figure 39 ci-dessus), on peut demander à un groupe de représenter les intérêts de l'entreprise qui conçoit ce prototype, à un autre de jouer le rôle d'une entreprise concurrente, à un troisième de prendre le parti de la clientèle ou d'un groupe d'utilisateurs.

© Les Éditions d'Organisation

Dans le premier cas, le résultat obtenu sera celui indiqué à la figure 39. Pour les second et troisième, les matrices et graphiques qui en découlent seront distincts, et cela pour deux raisons :

— les paramètres retenus pour décrire la situation pourront différer quelque peu. L'expérience montre qu'environ deux tiers à trois quarts des paramètres seront communs aux trois groupes. Pour le reste, des préoccupations spécifiques apparaîtront dans chaque cas. Il sera intéressant d'en comprendre le sens. Par exemple, le groupe *clientèle* ne retiendra pas dans sa liste de variables le savoir-faire et la compétence de l'entreprise, mais détaillera en deux ou trois postes les performances du produit, etc ;

— la seconde source de différences est liée au rôle joué par chaque groupe. La manière de remplir les colonnes des matrices en sera affectée : les enjeux des uns pourront devenir les objectifs des autres, les points d'entrée d'un groupe pourront s'avérer constituer la zone du

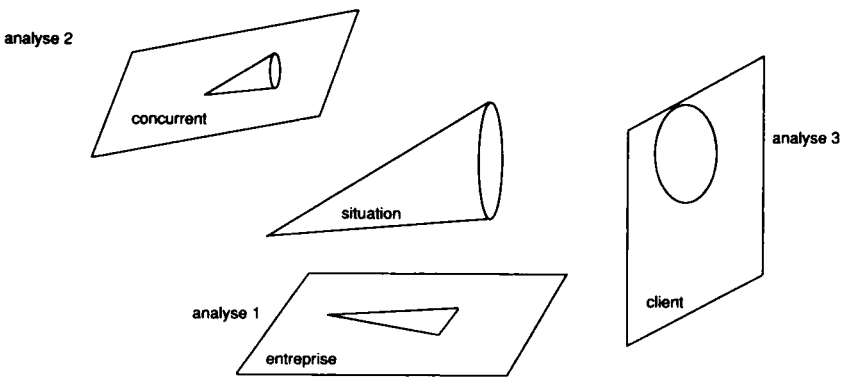


Fig. 43. — *Une même situation donne lieu à autant d'analyses qu'il y a de point de vue pour les faire*

discours pour un autre. Tout se passe comme si une même situation était projetée en autant de vues qu'il existe de rôles imaginables, un peu à la manière de ce qui est réalisé en géométrie descriptive (figure 43).

Les réflexions stratégiques, les études de marché, l'élaboration de scénarios prospectifs gagnent évidemment beaucoup à multiplier ce genre d'exercices. En prenant plusieurs points de vue, très différents les uns des autres, on a une meilleure idée de ce que doit être la situation. On prend également conscience des degrés de liberté dont on dispose pour la faire évoluer en sa faveur. Construire l'analyse structurelle de l'adversaire, se mettre à la place de la cible technique et commerciale

© Les Éditions d'Organisation

visée, apprend toujours beaucoup. D'une manière générale, relativiser son expérience en la confrontant à des approches organisées *indépendamment* de la sienne propre est toujours bénéfique.

2. Choisir un ou plusieurs objectifs

Un autre prolongement des travaux d'analyse structurelle consiste à réduire le champ d'investigation, une fois la situation analysée et comprise.

Cela revient le plus souvent à choisir parmi les paramètres retenus initialement un ou plusieurs objectifs qui finalisent le système étudié.

Reprenons par exemple l'étude n° 7 *Comment faire carrière* exposée au début de cette partie. La figure 36 résume l'information utile à la compréhension de ce système sous une forme matricielle reprise ci-dessous (fig. 44).

Admettons, cher lecteur, que l'accès à l'information et l'obtention d'une délégation de pouvoir soient votre objectif immédiat. Une telle orientation politique est-elle possible ?

L'objectif choisi correspond à la quatrième ligne de la matrice des relations logiques existant entre les divers constituants du système. Cette ligne est directement influencée par six variables :

2. communication, formes relationnelles,
3. innovations, métiers nouveaux,
13. rôle des syndicats,
14. organisation du travail,
15. méthodes de gestion,
16. niveau d'études et de diplôme.

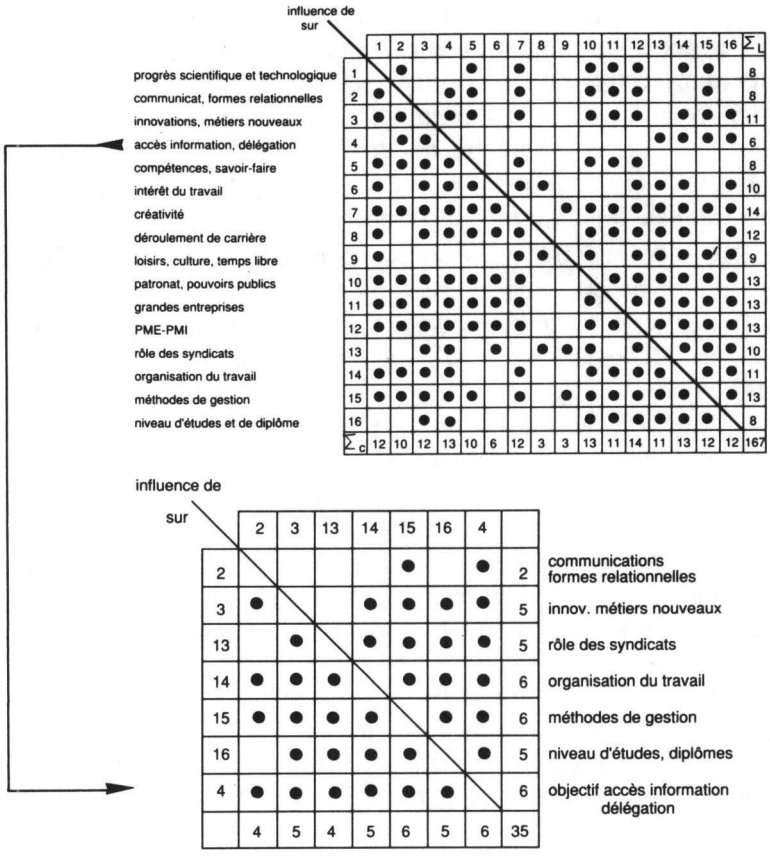
Les autres variables n'influencent pas directement la quatrième ligne et sont donc écartées de la réflexion (14).

Vous êtes dans la situation d'un joueur de cartes qui fait une annonce (l'objectif 4) et qui dispose alors d'un nombre réduit d'atouts et de cartes-maîtresses, par rapport à ce qu'il avait en main initialement. Respectera-t-il son contrat ?

Pour cela, il convient de construire une matrice réduite aux six variables d'influence directe citées plus haut, auxquelles s'ajoute la variable objectif. Pour ce faire, on recopie les influences qui existent entre ces variables, qui sont indiquées dans la matrice initiale, en se limitant aux lignes et colonnes correspondantes (voir figure 44).

(14) Dans la cas du choix simultané de plusieurs objectifs, la démarche est identique : les variables à retenir correspondent aux colonnes qui ont au moins une influence sur l'une quelconque des lignes-objectifs choisies.

© Les Éditions d'Organisation



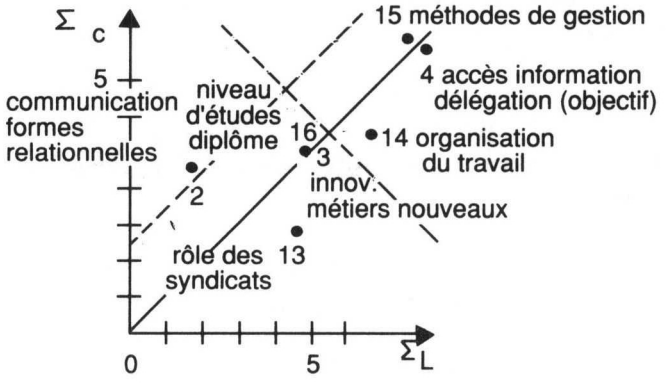


Fig. 44. — *Le passage d'une matrice de base à une matrice-objectif*

© Les Éditions d'Organisation

Le graphe associé à cette matrice réduite indique la réponse à la question posée : ou bien quelques forces et entrées du système sont présentes dans cette matrice objectif et le contrat peut être tenu (c'est le cas ici avec maintien du paramètre 2 *communication, formes relationnelles* en haut et à gauche du graphique) ou bien, au contraire, il n'est pas possible d'appuyer sa politique sur de telles variables, auquel cas, il n'est pas raisonnable de choisir l'objectif envisagé.

En effectuant ce travail systématiquement pour chaque paramètre qui vous concerne ou vous intéresse particulièrement, vous pouvez ainsi étudier toutes les possibilités qui s'offrent à vous, avec un risque limité d'échec, et identifier tous les choix qui comportent des risques excessifs.

Dans l'exemple choisi (figure 44), il faudra beaucoup compter sur votre charme personnel (variable 2) pour entreprendre un travail de sape débouchant sur l'accès à l'information et une plus grande délégation de pouvoir (objectif 4). Cet objectif devra être maintenu secret (il est éloigné de l'origine). Vous faciliterez son obtention en contribuant à faire changer les méthodes de gestion (variable 15) utilisées dans l'entreprise et en encourageant des formes différentes d'organisation du travail (variable 14).

Il serait pour cela habile de mettre en avant les paramètres relativement plus proches de l'origine que sont :

13. le rôle des syndicats,
16. les niveaux de qualification (études et diplômes),
3. les changements techniques (innovations, métiers nouveaux),

en sorte que ce soit le milieu environnant qui vous fasse accéder à l'information et vous porte au pouvoir et non une démarche qui pourrait apparaître comme personnelle et cynique.

Pour y arriver, rappelez-vous : du charme, du charme, encore du charme...

3. Compléter l'analyse structurelle par des modèles de recherche opérationnelle

Plusieurs possibilités, toutes associées aux mathématiques appliquées et à la théorie des graphes sont disponibles :

a) *Chercher les boucles du système.*

En remplaçant dans la matrice structurelle les points par des 1, les cases vides et la diagonale par des 0, on obtient une matrice booléenne M.

© Les Éditions d'Organisation

En l'élevant au carré, au cube, etc. à la puissance n, on peut identifier les boucles d'ordre 2, 3, etc. n'en observant la présence des 1 dans la diagonale principale (figure 45).

En effectuant cet exercice, on prend soin d'éliminer les multiples des boucles déjà rencontrées. Par exemple la matrice M_6 indiquera : les boucles d'ordre 6 (à six éléments), deux fois les boucles d'ordre 3 et trois fois les boucles d'ordre 2, déjà rencontrées dans les matrices M_3 et M_2.

L'utilité de ce calcul est de représenter de manière claire (autant que faire se peut...) le graphe associé à la matrice des relations entre variables, et plus particulièrement les bouclages qui peuvent être à l'origine d'instabilités ou de phénomènes de résonance.

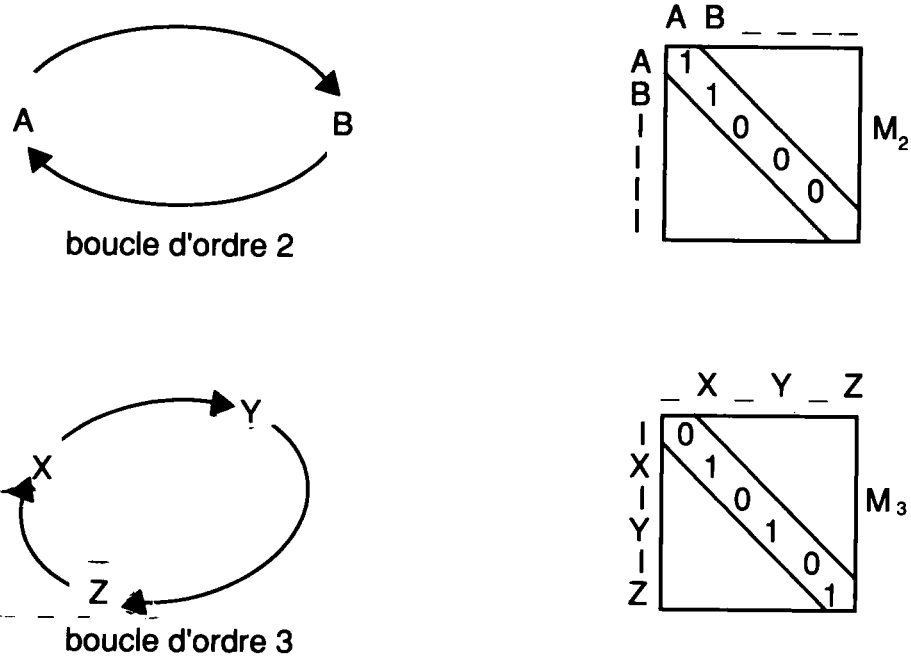


Fig. 45. — *Idendification des boucles*

Remplacer les relations qualitatives A → B par des fonctions numérisées B = f(A) est l'étape supplémentaire qui fait passer de l'analyse structurelle au modèle traditionnel de recherche opérationelle multivariables. Tant qu'à effectuer cette transformation, on peut considérer que B est influencé par A *après un certain délai de transmission de l'information* φ_{AB} : $B = f(A, \varphi_{AB})$.

© Les Éditions d'Organisation

On a alors un modèle cybernétique de dynamique de système (15).

b) *Classer les variables*

Le graphe associé à une matrice d'analyse structurelle peut être comparé à un réseau urbain avec ses rues et carrefours. Certains carrefours sont encombrés : beaucoup de rues y parviennent ; de même, certaines variables sont importantes car de nombreuses boucles de réaction s'y croisent.

Il peut donc être intéressant de comparer le classement direct des variables obtenu par le décompte en lignes et colonnes de leurs interinfluences avec un classement privilégiant le nombre de circuits bouclés passant par une variable déterminée. Cette procédure d'élévation à la puissance n de la matrice de base (16) permet de distinguer plus nettement les variables très influencées et très influentes (grands totaux en lignes et en colonnes) des variables plus proches des axes des abscisses ou des ordonnées sur le plan structurel. Un tel traitement permet donc de mieux visualiser les zones d'influence qui partagent la zone centrale du nuage de variables (figure 46).

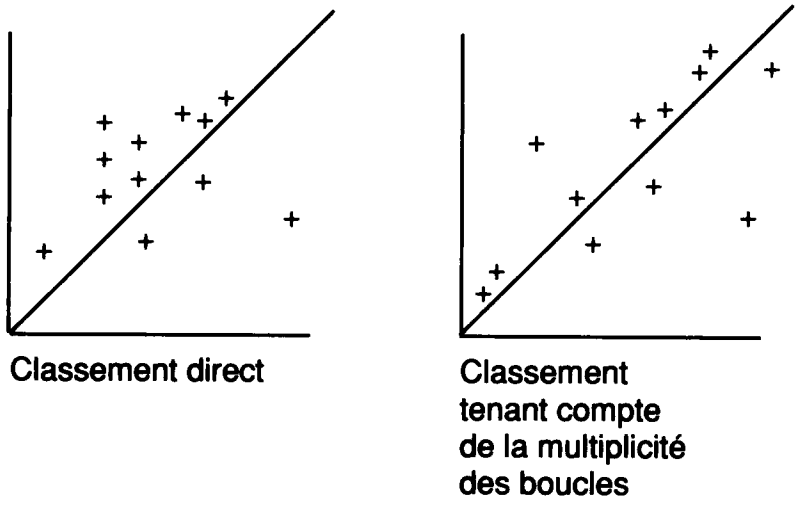


Fig. 46. — *Discriminer pour mieux interpréter*

(15) Voir les travaux du M.I.T. (Forrester), le langage DYNAMO et l'équipe de M. Karsky au C.N.R.S.

(16) Voir M. Godet, *Prospective et planification stratégique*, Economica 1985, où le principe du programme MIC-MAC d'élévation à la puissance de la matrice structurelle de base est indiqué.

© Les Éditions d'Organisation

c) *Numériser les relations*

Lorsque le nombre de lignes et de colonnes de la matrice structurelle est faible, on compense la trop grande généralité des rubriques, par une différenciation des indications portées dans les cases de la matrice. L'intensité des relations s'apparente alors à des cœfficients de corrélation que l'on peut représenter soit numériquement, soit symboliquement comme le montre la figure 47, ci-dessous (17), soit encore par des grisés qu'une cellule photo-électrique peut différencier ou par un code de couleurs convenu à l'avance (18).

Effet de :	Matériaux	Énergie	Électronique	Bio-technologies
Sur : Matériaux	+++	+	+++	++
Énergie	+++	+++	+++	+++
Électronique	+++	++	+++	+
Bio-technologies	+	++	++	+++

Fig. 47. — *Liaisons entre les quatre principales mutations technologiques*

Tous ces derniers développements, cher lecteur, sont utiles à connaître mais ne doivent pas être confondus avec l'art de la stratégie. Ils peuvent par contre aider à convaincre des interlocuteurs qui hésitent devant une décision à prendre. La présentation informatisée de l'analyse structurelle, le recours à des modèles complémentaires, plus complexes que l'analyse elle-même, suppléent souvent à une insuffisance de réflexion, parfois même vont jusqu'à susciter celle-ci.

(17) Cette figure est extraite de Poutrel et Folletête, *Perspectives technologiques,* Problèmes Économiques n° 1934, juillet 85.

(18) Par exemple, le code utilisé par le Dr Régnier pour son abaque décisionnel : vert : liaison fortement positive — vert pâle : positive — orange : neutre — rouge pâle : négative — rouge : fortement négative — blanc : indéterminée — noir : non renseignée. Voir Dr Régnier. *Regards sur la nouvelle clinique à l'aide de l'abaque de Régnier.* Prospective et santé n° 17, 1981 et *L'abaque de Régnier : pour une lecture musicale de la communication.* Acta Endoscopica 13, 1983.

© Les Éditions d'Organisation

En cela, *le tablier* s'applique aussi à lui-même. Pour fonctionner, il fait appel à des artifices de présentation qui retiennent sans pour autant révéler l'essentiel.

A l'issue de cette troisième partie, l'essentiel n'est plus hors de portée. L'apercevez-vous ? Les développements ultérieurs devraient éclairer votre réponse.

© Les Éditions d'Organisation

QUATRIÈME PARTIE :

TON DIATESSARON, DIAPENTE ET DIAPASON

Le lecteur attentif et persévérant connaît désormais l'essentiel pour bien utiliser l'analyse structurelle et le *tablier des pouvoirs*.

Les développements qui vont maintenant être présentés constituent des voies de réflexion et de recherche.

Ils font appel à des éléments d'une plus grande complexité que ceux auxquels on a eu recours dans les trois parties précédentes. Ces compléments concernent notamment l'usage du paradoxe comme arme politique, la gestion des risques attachés à une stratégie et surtout introduisent le temps comme moyen d'action sur des situations complexes. Cette dynamisation du *tablier* ne présente pas de difficulté conceptuelle majeure mais suppose de la part du lecteur une habileté à saisir les mouvements relatifs. Tous ceux qui n'éprouvent aucune peine à calculer les décalages des fuseaux horaires, à convertir des taux de change ou réussissent à venir à bout d'exercices de cinématique ou de mécanique ne devraient rencontrer aucun obstable de compréhension dans les pages qui suivent.

Que les autres progressent avec sagesse. Il n'est d'ailleurs pas besoin d'être musicien pour apprécier la musique.

Étude n° 9

Comment faire sortir Achille de sa tente — un cas exemplaire (1).

(1) Cas suggéré par L. Thanassecos.

© Les Éditions d'Organisation

Rappelez-vous, cher lecteur, l'époque de vos humanités, où vous chantiez l'Iliade avec plus ou moins de conviction. Achille, le boudeur, le grincheux, vous est sûrement resté en mémoire : tout le monde sait cela. Mais Patrocle, son fidèle second, votre mémoire l'a-t-elle retenu ?

Retournons quelques années en arrière : Agamemnon, chef suprême des Grecs, s'ennuie loin de son épouse Clytemnestre. Il enlève Chryséis aux belles joues à son père Chrysès. Seulement, celui-ci est prêtre d'Apollon et a les moyens de racheter sa fille en versant une rançon, digne d'un grand roi. Agamemnon néglige cette offre et éconduit le vieux prêtre qui en appelle alors à l'arbitrage divin. Apollon soutient son représentant officiel et envoie la peste qui décime l'armée grecque. Agamemnon est obligé de rendre Chryséis à son père pour faire cesser l'hécatombe et ne pas compromettre son expédition contre Troie, la cité aux larges rues (figure 48).

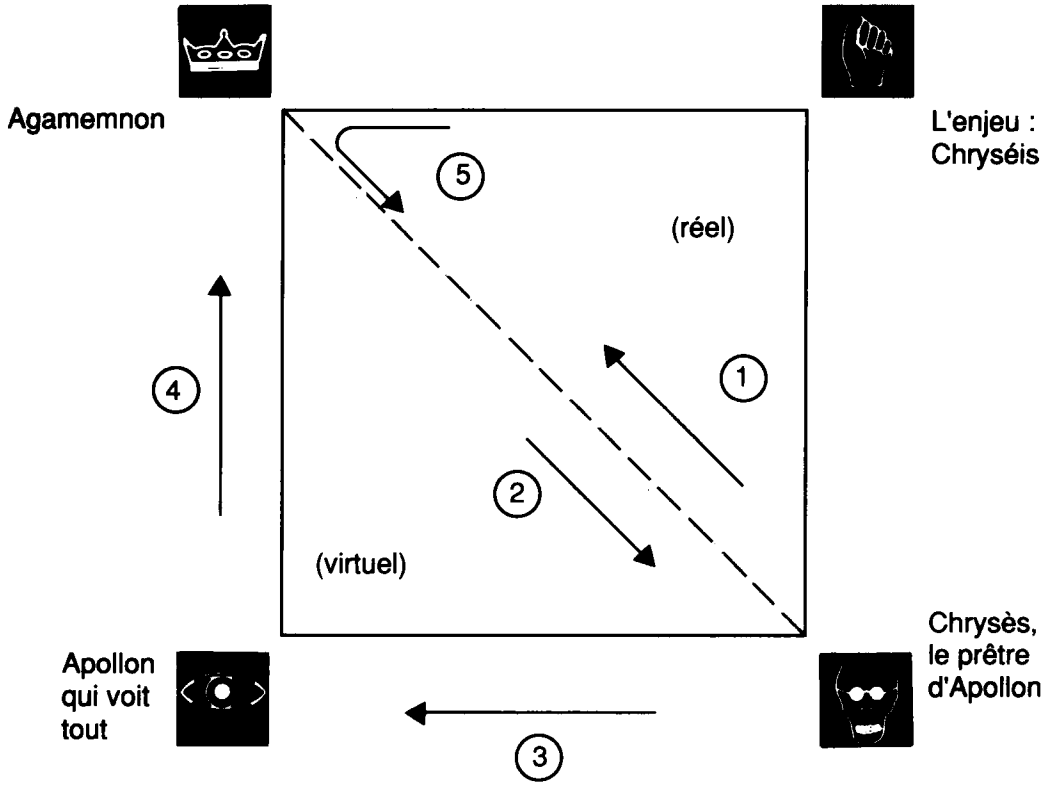


Fig. 48. — *Du danger qu'il y a de défier les pouvoirs spirituels*

© Les Éditions d'Organisation

① Offre amiable de rançon.
② Refus grossier.
③ Plainte.
④ Peste.
⑤ Libération de Chryséis, disparition de l'enjeu : l'action s'est déroulée dans la partie virtuelle du *tablier*.

Le manque de femme travaille Agamemnon. Furieux d'avoir été obligé de plier devant Chrysès, il se venge en tournant son dépit contre Achille. Il faut reconnaître que ce dernier avait quelque peu agacé, menaçant de retourner chez lui avec toutes ses troupes si la peste continuait à sévir. Agamemnon fait donc enlever Briséis, autre beauté callipyge, et accessoirement esclave favorite d'Achille.

Or, Achille, au talon près, est quasi invincible et constitue une pièce indispensable au dispositif de siège élaboré par les Hellènes. Atteint dans son honneur, et se retirant dans sa tente, Achille laisse les Grecs en mauvaise posture devant les Troyens. Ceux-ci multiplient les sorties et harcèlent les Achéens qui subissent revers sur revers.

Les stratèges d'Agamemnon comprennent assez rapidement la situation. Aussi envoient-ils à Achille des ambassades pour le convaincre. Ils le couvrent de présents. Ils lui promettent sept femmes parmi les plus belles, puis Briséis accompagnée des excuses du roi et du serment solennel que rien d'irréparable n'a été commis. Ils lui octroient d'avance les vingt plus belles femmes de Troie (après Hélène), s'il veut bien venir combattre. Mais rien n'y fait, Achille reste sourd ; il est même insensible aux offres d'Agamemnon, peu crédibles il est vrai, d'en faire son gendre.

Le plus retors des stratèges, le vieux Nestor, a finalement l'idée de circonvenir Patrocle, en lui faisant prendre conscience de ses responsabilités. Puisque Achille ne veut pas combattre Hector, ce sera donc lui, vaillant Patrocle, qui le fera. Patrocle : l'écuyer Patrocle, l'éternel et le fidèle second, l'ami d'enfance d'Achille, Patrocle au grand cœur mais à la faiblesse humaine. Rien, sauf cette insidieuse proposition, ne pouvait lui faire un plus grand plaisir. Il est enfin reconnu par la sagesse ! Il se précipite donc chez Achille et convainc celui-ci dans la hâte de lui prêter ses armes et son armure. En fait, il abuse la confiance de son ami. Il lui promet un usage défensif de cet équipement (il s'agit d'éviter que les Troyens ne détruisent la flotte grecque), excluant tout combat éloigné et risqué contre Hector. Mais, dès qu'il aura les armes d'Achille à la main, Patrocle se sentira aussi invulnérable que son maître...

© Les Éditions d'Organisation

Il est vrai que le travestissement de Patrocle jette la confusion chez les Troyens. Croyant avoir à faire à Achille, la plupart perdent leurs moyens. Toutefois Hector ne s'en laisse pas compter et a tôt fait d'éliminer le pauvre Patrocle.

Pour les spectateurs de cette tragédie, ce n'est pas Patrocle qui gît à terre, mais Achille, son armure et ses armes. Achille, qu'on disait invincible, est donc mort. Ces Grecs sont vraiment des menteurs.

Cette double mort, celle de son ami le plus cher, et la sienne propre, au niveau de la renommée, Achille ne pourra la supporter. Il retournera au combat, ne songeant qu'à abattre Hector, l'arrogant dompteur de chevaux.

Nestor peut vieillir en paix. Pour la postérité, il restera le Prince des Stratèges (figure 49).

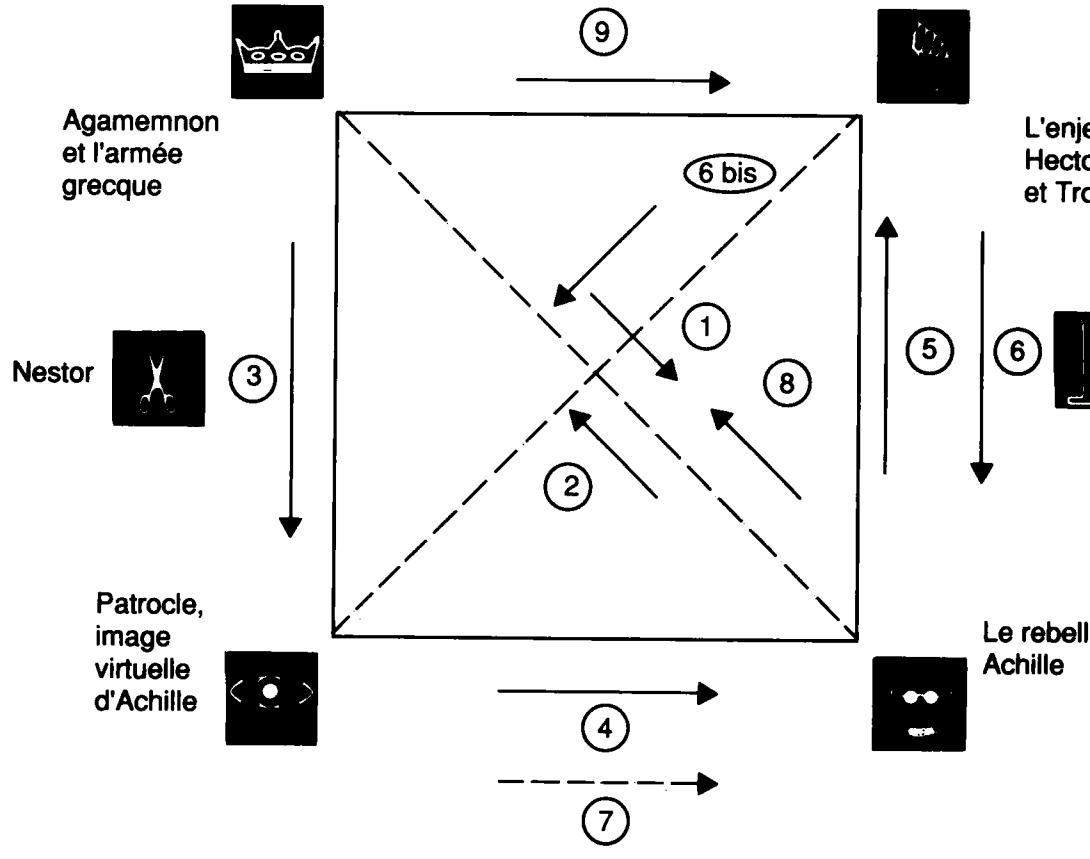


Fig. 49. — *Comment Nestor prend Achille en tenailles*

© Les Éditions d'Organisation

① Ambassades ordinaires des stratèges.
② Refus hautain d'Achille.
③ Nestor fait la morale à Patrocle et lui montre son devoir (il censure ■ son bons sens).
④ Patrocle abuse la confiance d'Achille et se fait prêter ses armes.
⑤ Il va combattre Hector.
⑥ Et se fait tuer.
⑥bis Hector tue par la même occasion l'image d'Achille. Achille ne peut supporter la mort de son ami ⑥ et le vide symbolique qui en résulte : il n'a plus d'image ⑦.
⑧ Achille rejoint l'armée d'Agamemnon.
⑨ Il va combattre Hector.

Stratégiquement, ce qui est important dans cette histoire est qu'Achille se plie finalement à la volonté des stratèges. Il aurait pu aller venger son ami Patrocle en défiant Hector directement, à la manière des Terroristes ■. Mais, dans ce cas, il n'aurait pas eu la *reconnaissance* des témoins que constitue l'armée grecque. Il n'aurait pas *récupéré son image désormais disparue.* Il est donc amené à se soumettre à Agamemnon et à ses troupes afin d'aller combattre Hector avec elles (⑨). Il peut ainsi retrouver une légitimité d'être.

C'est en cela que Nestor est un plus grand stratège que ses collègues précédents. A la négociation traditionnelle en termes concrets (troc entre la belle Briséis et le retour d'Achille), Nestor substitue l'annulation d'une notion immatérielle, l'honneur d'Achille, et provoque par ricochet les conditions de sa réapparition, induisant le comportement d'Achille, sans avoir à intervenir personnellement.

Du maniement du paradoxe

L'histoire de Patrocle donne l'occasion de décrire deux succès stratégiques indéniables (Chrysès récupère sa fille, Nestor fait revenir Achille) avec la disparition d'une pièce du *tablier* à chaque fois : Chryséis cesse d'être un enjeu :

■ → ■ (pièce morte)

et le pauvre Patrocle succombe en tant qu'image d'Achille ■→ ■.

Cette réduction du tablier, à sa partie virtuelle dans le premier cas : □ →◺ ; à sa partie réelle dans le second : □ →◹, est provoquée

© Les Éditions d'Organisation

par la mise en déséquilibre de l'acteur décideur du jeu, qu'il s'agisse d'un décideur actif dans le premier cas : (c'est Agamemnon), ou d'un décideur passif et rétif dans le second (c'est Achille).

Dans chaque situation, le décideur en cause est amené à agir à son corps défendant. Il ne peut s'en empêcher bien que personne ne l'oblige directement. Tout est joué antérieurement, a été provoqué une période plus tôt. Lorsque Agamemnon subit la peste et relâche Chryséis, il ne peut s'en prendre qu'à lui-même. *Il n'a pas, dans l'instant, d'opposant à combattre.* De même, que peut Achille contre la mort de Patrocle ? Il lui est impossible, sur le moment, de l'imputer à Nestor.

Le paradoxe de la victoire

Cette situation, pure et parfaite, du point de vue stratégique, constitue un premier exemple de paradoxe. Lors du dénouement d'une situation, le décideur qui pense être le maître du jeu, est en réalité totalement manipulé par des conditions extérieures préparées à son insu. Le véritable instigateur, au contraire, voit se dérouler l'action, immobile et caché. Il ne peut (et ne doit) se dévoiler ou s'en glorifier.

La victoire *définitive*, sans réplique ni vengeance ultérieure, n'est obtenue qu'en absence du vainqueur. Ce sont les erreurs, la faiblesse, et la solitude du perdant qui la construisent.

En résumé, au moment de vérité, celui qui est contraint d'agir perd, celui qui gagne ne peut agir.

Le paradoxe du piège

Dans la phase qui précède la victoire et prépare cette situation, l'acteur principal (Chrysès dans le premier cas, Nestor dans le second), dispose un piège. Mais ce piège, contrairement à la logique commune, ne vise pas directement celui à qui il est destiné. Chrysès se plaint à Apollon, non des mauvaises façons d'Agamemnon, mais de ne pas être respecté, en tant que premier serviteur de son culte. Nestor n'accuse pas la conduite d'Achille, il fanatise Patrocle, grand cœur mais esprit faible. Dans tous les cas, l'action est détournée de l'objectif qu'elle veut atteindre. Pour poser un collet, il ne faut pas poursuivre le lièvre mais bien étudier sa trace.

Ce principe est général : le stratège n'agit jamais frontalement et dans l'instant. Il rend plus complexe la situation initiale et remet à plus tard ce qui serait susceptible, en théorie, de se dénouer dans l'immé-

© Les Éditions d'Organisation

diat. Une telle attitude d'esprit n'est pas aussi aisée qu'il paraît, à acquérir. Des années d'études nous ont habitué à réduire les problèmes, à simplifier les mécanismes, à retenir les lignes essentielles, à résoudre le plus rapidement possible. Dans une situation conflictuelle, cette capacité doit être à la fois écartée et dépassée.

Ajouter de la confusion et perdre du temps sont les deux éléments déterminants de l'action stratégique dans sa phase de préparation.

Si celle-ci est bien conduite, il n'y aura rien à entreprendre à l'issue de ces travaux. La solution se dégagera d'elle-même.

Le paradoxe de la prévision

En réalité, cette description qui pourrait paraître un jeu d'esprit superficiel et clinquant, aux yeux d'un lecteur pressé, n'est qu'une application restreinte de l'intéressant paradoxe de la prévision.

Préparer un piège, une stratégie, revient à anticiper son effet. Mais prévoir dans des circonstances conflictuelles, tient de la gageure. Jugez-en plutôt, cher lecteur :

— si vous annoncez le résultat de votre cogitation, tous les intérêts que vous perturbez par votre déclaration prendront des mesures contraires visant à modifier le cours des événements. Au moins partiellement, votre analyse sera remise en cause. La situation évoluera de telle sorte, qu'à terme, votre prévision s'avérera fausse ;

— si vous n'annoncez pas les conclusions de votre réflexion, tout évoluerait-il selon votre conception, qui le saura ? A l'échéance, tout se sera déroulé comme si vous n'existiez pas...

Que font les prospectivistes professionnels ?

Lecteur horrifié, vous avez deviné : ils élaborent des perspectives crédibles dont *l'inexactitude* a été calculée. Les réactions induites chez les interlocuteurs du prévisionniste débouchent en fait sur une situation prévue par lui en secret. L'opérateur qui effectue un tel montage ne peut donc le révéler. S'y risquerait-il, qu'immédiatement il retomberait dans la contradiction précédente. *Il lui faut donc amener l'interlocuteur à trouver de lui-même la solution de l'avenir souhaitable, par réactions à une proposition jugée inadéquate ou stupide.* En apparence, l'opinion donne encore une fois tort au prospectiviste. Mais qu'importe, puisqu'il a la satisfaction de voir se réaliser des événements qu'il imaginait.

Tous ceux qui ont été ainsi conduits à créer ces événements ont-ils été pour autant grugés ? C'est là, affaire de point de vue : lorsque le lièvre s'est pris au collet placé sur sa route, il n'est plus en état de voir la main qui l'en détache...

© Les Éditions d'Organisation

C'est ainsi que le devin pose des pièges dans le futur de celui qui le consulte.

L'injonction paradoxale

Jouer la confusion, perdre ou faire prendre du temps, n'est pas si simple qu'il y paraît car il convient de passer maître dans l'art de rendre l'autre fou. L'autre, c'est Agamemnon pour Chrysès, c'est Achille pour Nestor. C'est celui que vous voulez atteindre, cher lecteur stratège, sans jamais, apparemment, mener quoi que ce soit contre lui.

Rendre fou, c'est enfermer la pièce du jeu visée dans un tissu de contradictions entre des éléments concrets et vérifiables et des éléments virtuels, abstraits, dont la nature est obsédante (2).

La peste qui ravage les armées d'Agamemnon est un élément concret, le manque de respect au prêtre d'Apollon est un élément abstrait qui amène à la question : s'il y avait un rapport entre ces deux *faits* ? Une fois, cette question posée, il n'y a plus qu'à attendre, la confusion va s'installer.

Le premier fait, la peste, est on ne peut plus réel. Le second fait, le manque de respect, est un jugement porté sur la situation, une valeur, dont la réalité n'est sans doute que l'expression de la culpabilité d'Agamemnon.

Mais si ce raisonnement s'inversait ? Ce qui est alors réel, et d'ailleurs chronologiquement premier, est l'affront méprisant qu'Agamemnon a fait subir au prêtre d'Apollon. La peste est la manifestation de la colère de Dieu. C'est le symbole matérialisé de la faute qui a été commise.

Une fois rapprochés l'un de l'autre (par les bons soins de Chrysès), ces deux raisonnements se retournent et renvoient à l'infini dans deux directions opposées une même question (que faire ?), à la manière de deux miroirs se faisant face.

La confusion entre le fond et la forme entre le désigné et le désignant (encore dénommé métonymie ou hypallage), entre la cause et l'effet et, de manière générale, entre le réel et le virtuel est à la base de ce procédé, représenté par le schéma ci-dessous :

---

(2) Cf. « Le paradoxe est une contradiction résultant d'une déduction correcte de prémisses logiques » in P. Watzlawick. *Logique de communication*. Le Seuil, 1979.

© Les Éditions d'Organisation

Ce que pense Agamemnon : (On peut aussi bien parcourir ce tableau en suivant la logique des flèches en traits pleins, que celle représentée en tirets.)			
Espace virtuel (symboles, signifiants, désignants, forme)		Espace réel : (désignés, signifiés, preuves, fond, contenu)	Solution limite : (renvoyée à l'infini) 1er infini : il faudrait que j'accepte l'offre de Chrysès (je ne peux pas : je l'ai refusée) ⇕ 2e infini : il faudrait que je supplie Apollon d'épargner mon armée (je ne peux pas : j'ai offensé son prêtre).
j'ai mal fait de refuser l'offre de Chrysès *(proposition A, virtuelle)* C'est Apollon qui m'exprime sa colère en m'envoyant la peste *(proposition B, virtuelle)*		la peste s'abat en conséquence sur mon armée *(proposition B, concrète)* car j'ai fait subir un affront à Chrysès que tous ont pu constater *(proposition A, réelle)*	

Un tableau analogue pourrait être construit pour illustrer le désarroi d'Achille à la mort de son fidèle Patrocle :

Ce que pense Achille :			
Espace virtuel : Les armes d'Achille ont été vaincues par Hector.		Espace réel : Patrocle est mort revêtu de mes armes.	Solution limite : 1er infini : Il faudrait que je combatte Hector (mais je me déjugerais alors, et de toutes façons je n'ai plus mes armes). ⇕ 2e infini : Je n'aurais pas dû prêter mes armes à Patrocle (mais je ne pouvais pas refuser, par amitié et confiance).
J'ai envoyé Patrocle à la mort en lui prêtant mon armure.		tous disent que je suis mort	

© Les Éditions d'Organisation

Il est possible de débuter ces raisonnements en trompe-l'œil en n'importe quel point des schémas en huit, ci-dessus. C'est l'accélération de ces *syllogismes en cascade* qui accroît le risque de l'apparence d'une compréhension *simultanée du réel et de ses symboles* partiels (la synecdoque en rhétorique). Élaborer de telles constructions logiques revient à faire prendre des risques de folie à l'interlocuteur.

Le dénouement de telles situations contradictoires et inextricables est fonction de l'état de la situation antérieure. Dans le cas de l'Iliade, cette situation a été représentée par les *tabliers* des figures 48 et 49 ci-dessus.

Pour ce qui concerne Agamemnon, deux possibilités sur trois lui sont interdites (figure 50). Il ne peut supplier Apollon, il ne peut plus accepter l'offre de Chrysès. Il est donc contraint de saborder *le système en supprimant son enjeu : Chryséis. Cette décision dramatique lui permet d'annuler la contradiction dans laquelle il s'est placé.*

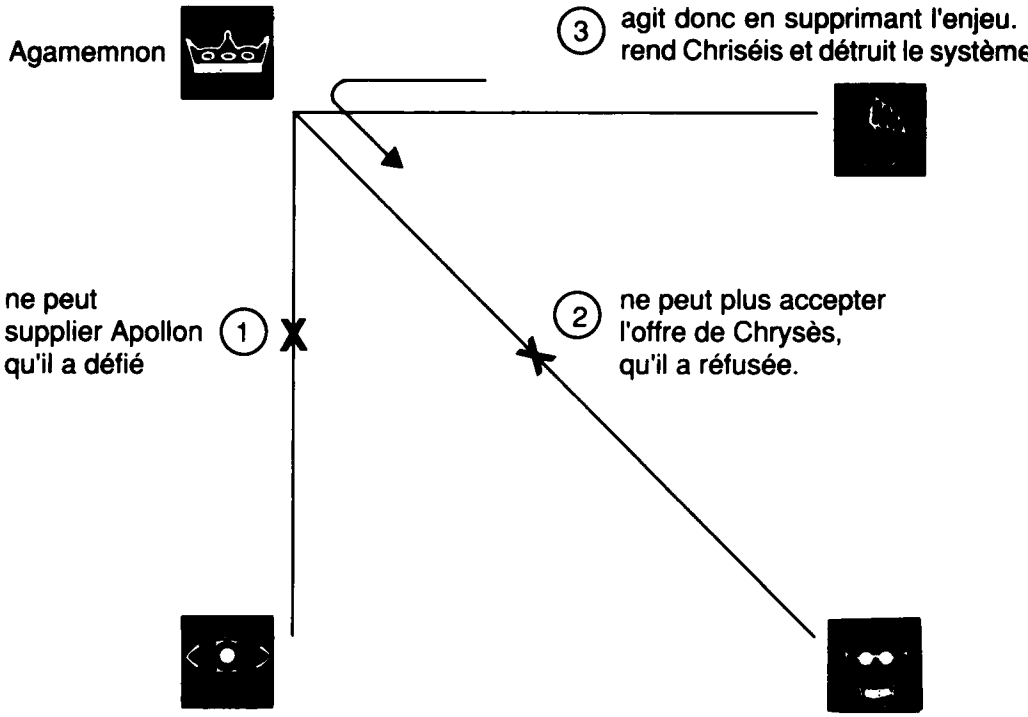


Fig. 50. — *Comment Agamemnon doit renoncer à Chryséis (les impossibilités ① et ② déterminent ③)*

© Les Éditions d'Organisation

Le cas d'Achille est équivalent. Deux possibilités sur trois ont disparu (figure 51). Il ne peut combattre directement Hector, puisqu'il a toujours refusé de le faire jusqu'alors et qu'au surplus il ne possède plus ses armes. Il ne peut faire revivre son image, disparue avec Patrocle. Pour se sortir de cette situation, il se résout à se soumettre à Agamemnon en sorte de détruire le système en combattant Hector qui en est l'enjeu.

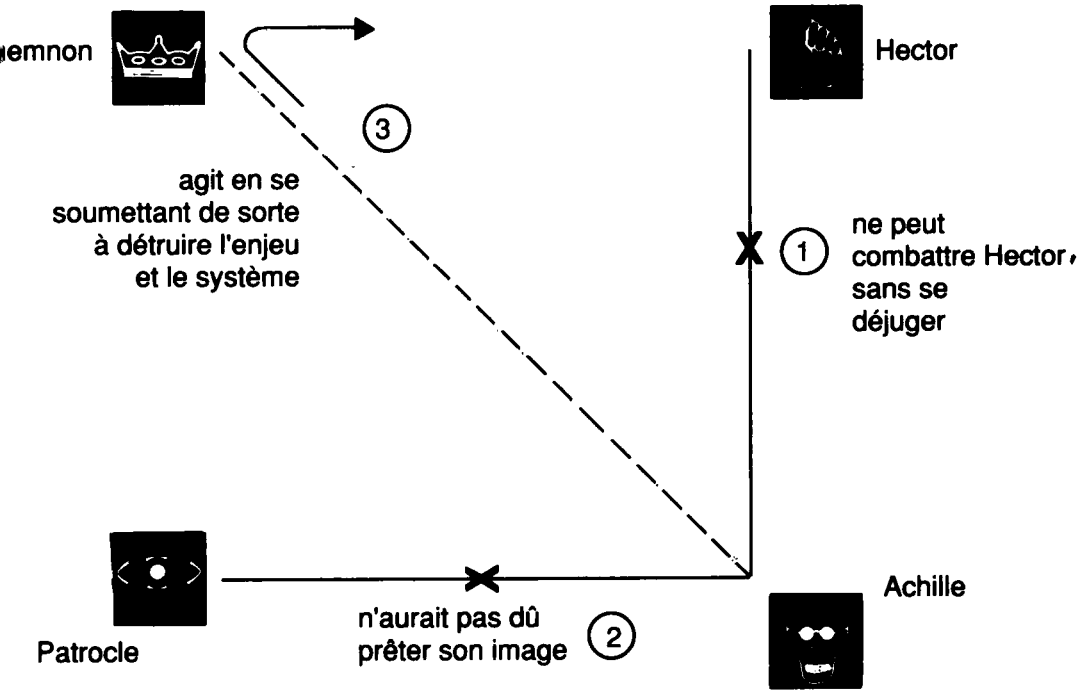


Fig. 51. — *Comment Achille est contraint de sortir de sa tente (les impossibilités ① et ② déterminent ③)*

L'injonction paradoxale consiste donc à placer son adversaire ou partenaire dans une double contradiction (ou *double bind*) qui l'amène à emprunter de lui-même la voie qu'il refusait jusqu'à présent et à détruire en conséquence la situation de pouvoir, qu'il occupait ou défendait jusqu'alors.

Bien entendu, cette démarche, pénible pour celui qui perd ainsi la partie, constitue en fait une échappatoire relativement généreuse, si on la compare à des situations où n'existe pas de troisième voie qui permet la destruction du *tablier*. La folie ou le suicide sont dans ce dernier cas les seules réponses offertes, la pièce mise en échec préférant se détruire elle-même plutôt qu'endurer une situation insoutenable. Nous

© Les Éditions d'Organisation

aurons l'occasion de revenir sur de telles extrémités, malheureusement observables fréquemment dans les jeux de pouvoirs.

La construction des paradoxes logiques

Les paradoxes s'élaborent en donnant une valeur équivalente au langage (qui désigne un objet extérieur au discours) et au méta-langage (qui commente le discours lui-même).

Si Platon dit : *La prochaine proposition de Socrate sera fausse,* et que Socrate réplique : *Platon a dit vrai,* qui donc faut-il croire ? Platon parce qu'il a été le premier à parler ou Socrate parce qu'il a eu le dernier mot ? Dans les deux cas, on ne peut se sortir indemne d'un tel enchaînement. Faire foi aux propos de Platon, c'est accepter que la proposition de Socrate soit erronée. C'est donc que Platon s'est trompé et l'on ne peut alors souscrire à son propos. Mais faire confiance à Socrate s'avère tout aussi vain. Il dit que Platon a raison alors que celui-ci annonce que Socrate va se tromper... l'échappatoire libératrice consiste ici à rire et à passer à un autre sujet. Mais s'il est défendu de rire, on devient fou, ou pis encore : on peut s'interdire de penser... Dans le monde plus sérieux de la politique ou de la stratégie industrielle, ce type de montage confusionnel est extrêmement fréquent et permet d'affaiblir progressivement la réflexion personnelle du lecteur ou de l'auditeur. La technique des *scénarios contrastés* permet notamment d'annoncer une nouvelle ou une perspective exagérée (*D'après l'agence Tass, des troupes chinoises aéroportées ont été parachutées en Kirghizistan)* et simultanément la démentir, à travers sa source ou ses médias (méta-langage : *Le gouvernement soviétique dément l'information diffusée par l'agence Tass*). Y a-t-il eu censure, ou s'agissait-il alors réellement d'une erreur ou d'une plaisanterie (ce qui est peu crédible de la part de Tass !). Le citoyen restera, comme le dit si plaisamment Machiavel, *à la fois interdit et stupide.*

L'écriture se prête plutôt bien à l'élaboration de paradoxes logiques, souvent plus subtils que la manipulation par le discours oral. Tous les propagandistes savent cela. Un exemple classique (3) :

Cette phrase contient sept mots (comptez-les, cher lecteur), avec sa célèbre réplique symétrique :

Cette phrase ne contient pas sept mots !

Le fait de mélanger simultanément les aspects réels (les éléments d'un ensemble) et les aspects virtuels (par exemple le nom qui désigne la réunion des éléments précédents) dans une même proposition rend celle-ci équivoque, *à double sens*, en bref inintelligible pour celui à qui

(3) M. Gardner, *La magie des paradoxes.* Pour la Science, Belin, 1980.

© Les Éditions d'Organisation

elle s'adresse (synecdoque). Cela peut se traduire par des plaisanteries : *Je refuse de faire partie du club qui voudrait accepter ma candidature* (Groucho Marx), par des stratégies, et même par un théorème (4).

Mais revenons un instant à la phrase de Groucho qui est un assez bel exemple de rédaction ambiguë puisqu'elle peut à la fois être perçue comme une déclaration sérieuse, exprimée maladroitement, et comme un bel exemple de *non sense* marxien.

En fait, Groucho Marx mélange sciemment deux notions inconciliables dans une même proposition :

- son jugement personnel, comme candidat extérieur au club *(je refuse de faire partie...)*,
- le jugement qu'il aurait sur sa propre candidature s'il était membre du club qu'il sollicite (l'accepterait-il ?).

Il est donc deux fois juge, à l'extérieur et à l'intérieur du club. S'il présente sa candidature et qu'elle est acceptée, c'est pour immédiatement la retirer. Si sa candidature est refusée, il la maintiendra mais ne fera pas partie du club. Enfin, s'il ne la présente pas, il n'y a pas de raison qu'il en fasse partie. Nous sommes devant un jeu entièrement virtuel où l'objectif (être membre du club) ne peut jamais, être atteint (figure 52).

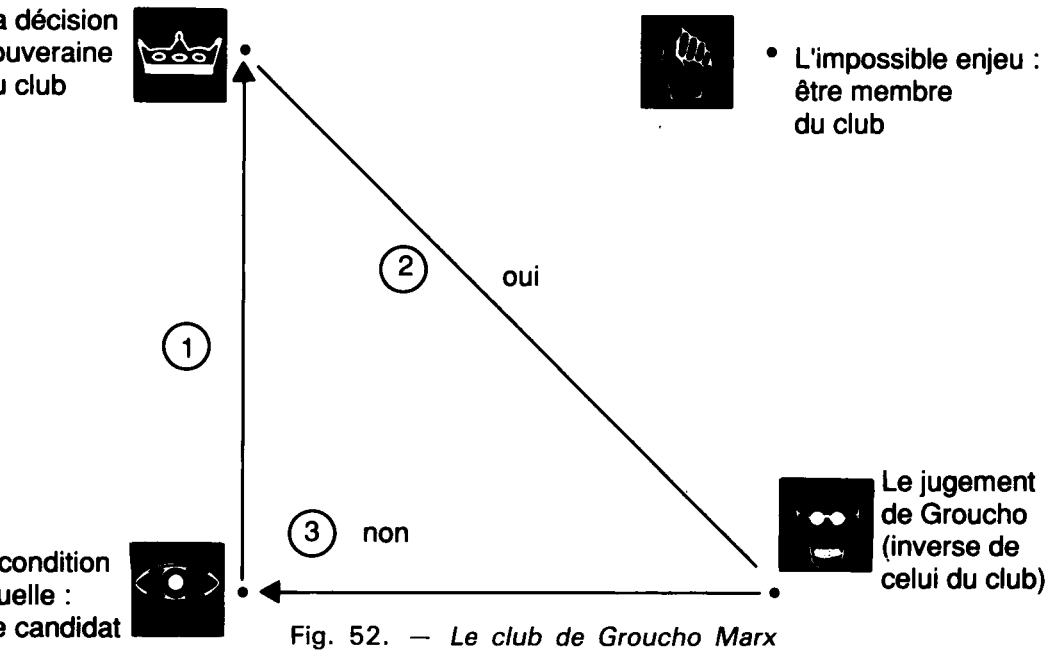


Fig. 52. — *Le club de Groucho Marx*

(4) Il s'agit de l'un des théorèmes de Kurt Gödel dont l'expression la plus simple est sans doute : *la classe qui désigne l'ensemble des classes qui en font partie ne peut appartenir à cet ensemble.*

© Les Éditions d'Organisation

Blocage mental et paradoxe

Le paradoxe se traduit soit par le rire (si l'on a compris à moitié), soit par l'abandon (on n'y comprend rien, on renonce, on laisse l'interlocuteur décider). Dans les deux cas, on disparaît en tant que décideur potentiel, en tant qu'être.

Une autre forme de paradoxe, largement décrite et étudiée par l'école psychologique et systémique de Palo-Alto (dont les travaux de G. Bateson et P. Watzlawick sont issus), arrive au même résultat en agissant sur la culpabilité latente de l'interlocuteur.

L'illustration la plus connue est l'anecdote de la Mère Juive (5) : Pour son anniversaire, une mère juive offre à son fils deux cravates, une rouge et une verte.

Quelques jours plus tard, elle voit son fils porter fièrement la cravate rouge. Avec tristesse et déception, elle lui dit alors : *Je le savais : tu n'aimes pas la verte.*

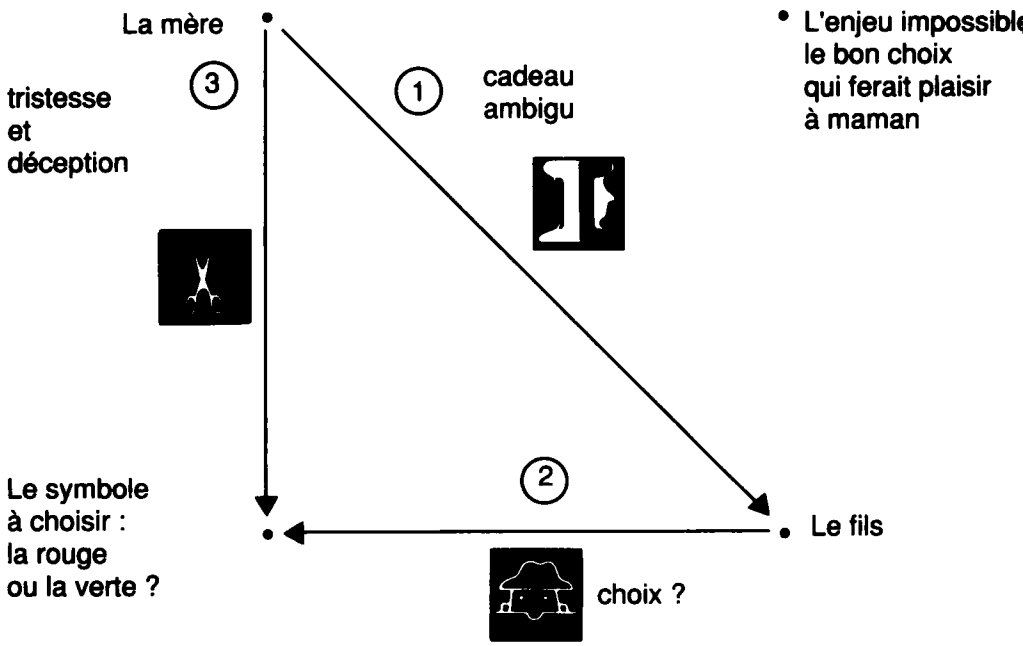


Fig. 53. — *Le tablier de la Mère Juive*

(5) Les mères juives ont des millénaires de tradition orale, perpétuant l'art de rendre coupable leur entourage. C'est en cela qu'elles sont, sans conteste, les meilleures du monde.

Se reporter à Dan Greenburg, *Comment devenir une meilleure mère juive*, Seghers, 1979, excellent ouvrage paradoxal à recommander.

© Les Éditions d'Organisation

Une variante de cette plaisanterie existe, bien évidemment, en remplaçant vert par rouge et inversement. De toute façon, le piège paradoxal s'est refermé sur le pauvre fils. Il ne peut s'en sortir, il est forcément coupable d'avoir choisi la mauvaise cravate. Le sens profond de cette histoire est d'ailleurs entièrement contenu dans le triomphal *je le savais*, assené par la mère (figure 53).

Êtes-vous encore dubitatif sur le pouvoir du paradoxe, cher lecteur ? Si vous êtes un peu perdu, retenez au moins ceci, à expérimenter, sans chercher plus avant : si vous avez un adversaire dont vous avez peur, ne lui faites pas un cadeau (ce serait faiblesse et lâcheté), *mais simultanément deux cadeaux exclusifs l'un de l'autre.* Ensuite vous pourrez, en toute circonstance et selon l'auditoire, vous plaindre de son ingratitude. Vous aurez l'opinion pour vous, vous ne serez plus seul en face de votre adversaire.

Nous ne pourrions terminer convenablement ce rapide aperçu sur les paradoxes stratégiques sans citer l'injonction paradoxale de base, dont le pouvoir paralysant et culpabilisant est éprouvé et universellement reconnu.

Il s'agit du fameux ordre : *Soyez spontanés !* qui selon les circonstances peut se décliner de diverses façons :

— en politique : *pour être libres, votez pour moi !*,
— dans les émissions télévisées, l'écriteau lumineux de la régie qui indique au public : *applaudissez !*,
— en publicité : *distinguez-vous en étant à la mode !*,
— dans l'industrie : *faites corps avec l'entreprise !*,
— dans les sectes : *pas de mauvaises pensées, croyez !*,
— dans les familles, les parents aux enfants (ou le contraire) : *aimez-nous !*

Les exemples sont multiples, les libellés plus ou moins subtils (c'est affaire de pratique) ; dans tous les cas *il s'agit de fusionner l'action et sa conséquence, le libre arbitre et l'autorité extérieure.* Ainsi, si vous obéissez au commandement *soyez spontané,* vous ne l'êtes plus (ce qui peut vous être reproché), mais si vous n'êtes pas spontané vous désobéissez et devenez coupable (figure 54).

① Ordre (injonction paradoxale).
② Déstabilisation.
③ Violence exprimée sous forme de soumission conformiste (disparition du libre-arbitre) ou révolte vis-à-vis de l'autorité.
④ Domination ou sanction.

© Les Éditions d'Organisation

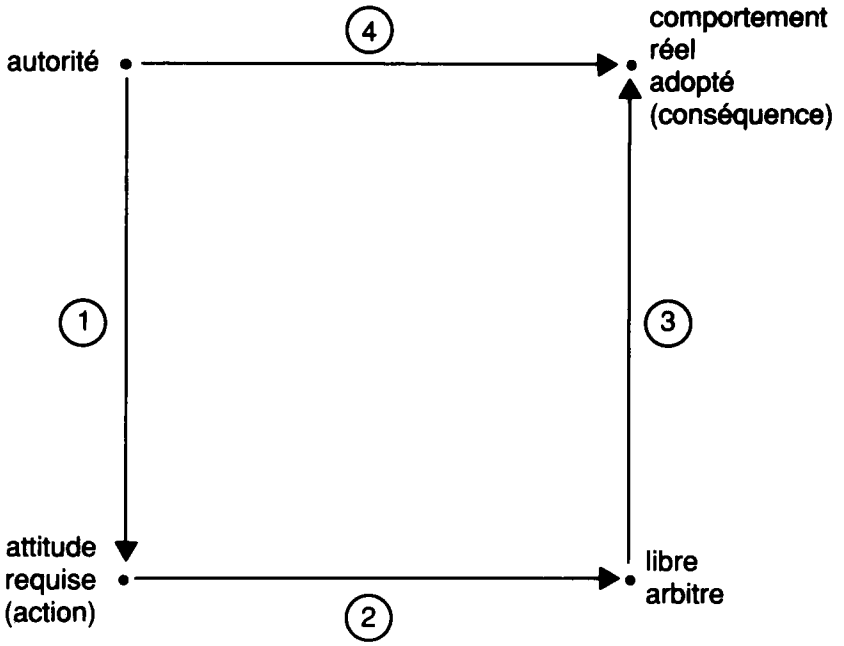


Fig. 54. — *Le paradoxe majeur*

L'enchaînement des pouvoirs

Tout au long des développements et exemples précédents, nous avons signalé, désorienté lecteur, l'importance de l'ordre dans lequel se succèdent les opérations de pouvoir.

Cet ordre n'est pas quelconque, dépend de la position initiale occupée par celui qui joue et du résultat escompté de l'action entreprise. Il suggère enfin l'observation d'un rythme d'exécution en harmonie avec l'évolution du *tablier* dans le temps.

Les déplacements sur le tablier

Le sens de parcours du *tablier* n'est pas indifférent comme cela a déjà été signalé précédemment (6). D'après les diverses expérimentations qui ont pu être tentées, il semble que la prise de pouvoir s'effectue dans le sens des aiguilles d'une montre. Ce mouvement peut être

(6) Voir la deuxième partie, figure 23 et l'analyse proposée pour l'étude n° 6 (figure 26).

© Les Éditions d'Organisation

décomposé. En supposant qu'il s'applique au décideur traditionnel ■, il se traduit d'abord par une volonté de plus grande dépendance, alors que le pouvoir d'influencer est le plus élevé. On peut assimiler cette détermination à une prise de risque (cf. ①, figure 55).

Une telle attitude sera plus tard compensée par l'obtention d'une plus grande indépendance, symétrique de la perte de liberté précédente. Ce contre-mouvement s'effectue lorsque l'influence est la plus faible (c'est le processus de libération ③).

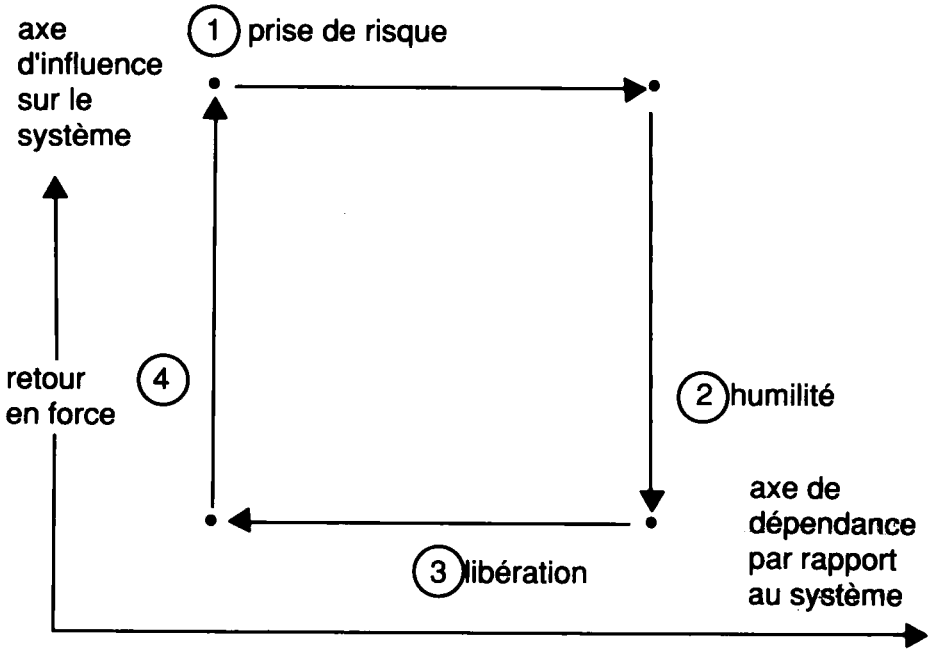


Fig. 55. — *L'acquisition du pouvoir*

Entre ces deux mouvements opposés, s'intercalent, d'une part un mécanisme d'humilité ②, qui tend à réduire le pouvoir d'influence lorsque la dépendance aux autres est maximale. D'autre part, un retour en force ④, complémentaire et annulant la démarche précédente, permet de revenir vers une position de domination, qui vient clore ce cycle décisionnel lorsque la liberté d'agir se présente.

Un tel schéma (qui fait un peu penser aux cycles de Carnot des machines à vapeur !), est indépendant de la position initiale de l'acteur

© Les Éditions d'Organisation

qui y recourt. Le dernier mouvement effectué traduit le but de chacun.

Pour le Prince, il s'agit d'acquérir un pouvoir supplémentaire par un retour en force qui étonne et affaiblit ses sujets.

L'entrepreneur [redacted] est conduit à prendre de plus en plus de risques.

L'intellectuel moraliste [redacted] marche sur le chemin de la sainteté par des exercices d'humilité successifs.

Enfin, l'observateur journaliste [redacted] s'efforce de devenir de plus en plus libre...

Les mouvements autour du *tablier* présentent des similitudes avec les fonctions de chacun de ses côtés qu'il est intéressant d'indiquer :

- la prise de risque ressemble aux coups de main de l'assassin [redacted],
- il n'y a rien de plus violent [redacted] qu'une humilité feinte (ce qui est le cas dans une démarche de pouvoir),
- la *libération* décrite dans le processus précédent est très équivoque et fait penser à la déstabilisation [redacted],
- enfin le retour en force a un caractère restrictif [redacted], bien affirmé pour le reste du système.

Étude n° 10

Comment tenter de ramener le calme dans une île lointaine ?

Vous êtes gardien de la paix et de la prospérité dans votre royaume, ô souverain lecteur. Or, voici qu'une province lointaine (admettons qu'elle soit insulaire) est soumise à diverses pressions locales et malveillantes.

Elle se révolte et exige son indépendance au nom de la liberté des peuples à disposer d'eux-mêmes. Cette sécession vous soucie, d'autant que la raison invoquée pour la justifier fait partie de celles que vous utilisez souvent dans vos propres discours. Suivons ensemble les principes précédents (figure 55).

① Vous prenez un risque et embarquez sans délai pour vous rendre personnellement sur le terrain. C'est un risque dans la mesure où la place n'est pas très sûre ; vous vous exposez donc à quelque mauvaise aventure. Vous limitez toutefois ce risque en vous rendant sans plus attendre dans cette lointaine contrée : l'effet de surprise joue pour vous.

② Une fois sur place, vous passez votre temps à recueillir les doléances des uns et des autres. Votre attitude est celle de

© Les Éditions d'Organisation

l'écoute et de l'humilité. Totalement dépendant de vos sujets, vous vous efforcez de faire oublier votre royale condition en les rencontrant sans cesse, en leur prêtant la plus grande attention. Vous diminuez chaque jour un peu plus votre pouvoir d'influence et essayez de comprendre sur quelle valeur morale et politique cette démarche pourrait déboucher. Votre but est en effet d'arriver à vous mettre dans la condition de ceux, vos opposants, qui vous reprochent d'entraver la liberté des peuples. Vous devez persévérer en sorte de vous faire le champion de valeurs qui peuvent laisser croire que vous êtes devenu hostile au trône que vous occupiez un instant plus tôt. Une certaine confusion en résulte, ce qui n'est pas pour vous déplaire.

③ Elle est d'autant facilitée que les valeurs que vous adoptez se transforment progressivement en symboles. Ceux-ci incluent aussi bien les revendications, croyances, espoirs et calculs des uns et des autres que vos propres intentions.

C'est ainsi que vous vous libérez de la situation : après avoir bien écouté, vous modifiez votre système de valeurs en proposant par exemple que l'on se réunisse autour d'un principe fondateur, l'oriflamme, qui inclut (symboliquement) la notion historiquement prouvée de liberté des peuples, celle qui vous est injustement opposée. Ce passage du concret au virtuel permet de transporter le débat dans l'univers paradoxal tant prôné dans les développements de ce chapitre. Comment réclamer la liberté et lutter contre le symbole qui la représente le mieux dans le monde ? Les propositions factieuses faites à la population ne sont-elles pas en fait des pièges pour l'asservir ? Comment peut-on combattre au nom de la liberté le drapeau qui vous la donne ? Si vous vous donnez un peu de mal, vous devriez pouvoir, sinon convaincre, au moins diviser et gagner du temps, ce qui constitue déjà des résultats très appréciables.

④ C'est alors le moment de revenir, de réunir une conférence de presse, d'annoncer à la face du monde éberlué que l'oriflamme de la liberté défendra les populations menacées des provinces lointaines du royaume. A la demande de celles-ci (vous pouvez en témoigner, vous venez de les rencontrer), vous dépêchez un contingent militaire qui installera une base suffisamment importante pour rassurer la province.

Ne lésinez surtout pas sur l'importance numérique des troupes. Il ne s'agit pas pour elles de combattre (surtout qu'il est très difficile de combattre des idées), mais de transformer la situation par leur seule présence. Encouragez l'installation définitive de tous

© Les Éditions d'Organisation

ceux qui auront envie de quitter l'uniforme. Moins on comprendra le phénomène, mieux vous pourrez le gérer.

Comment diminuer les risques de guerre

Le processus d'acquisition de pouvoir qui vient d'être décrit peut également être inversé avec l'objectif d'une stabilisation : on renonce à toute expansion, on désire diminuer les risques qui pèsent sur la situation. Chaque fois qu'une telle volonté se manifeste, il semble, d'après l'expérience, qu'il convienne de parcourir le *tablier* en sens inverse des aiguilles d'une montre. La recherche d'une paix relative entre États qui s'y prêtent peut observer une telle démarche (figure 56).

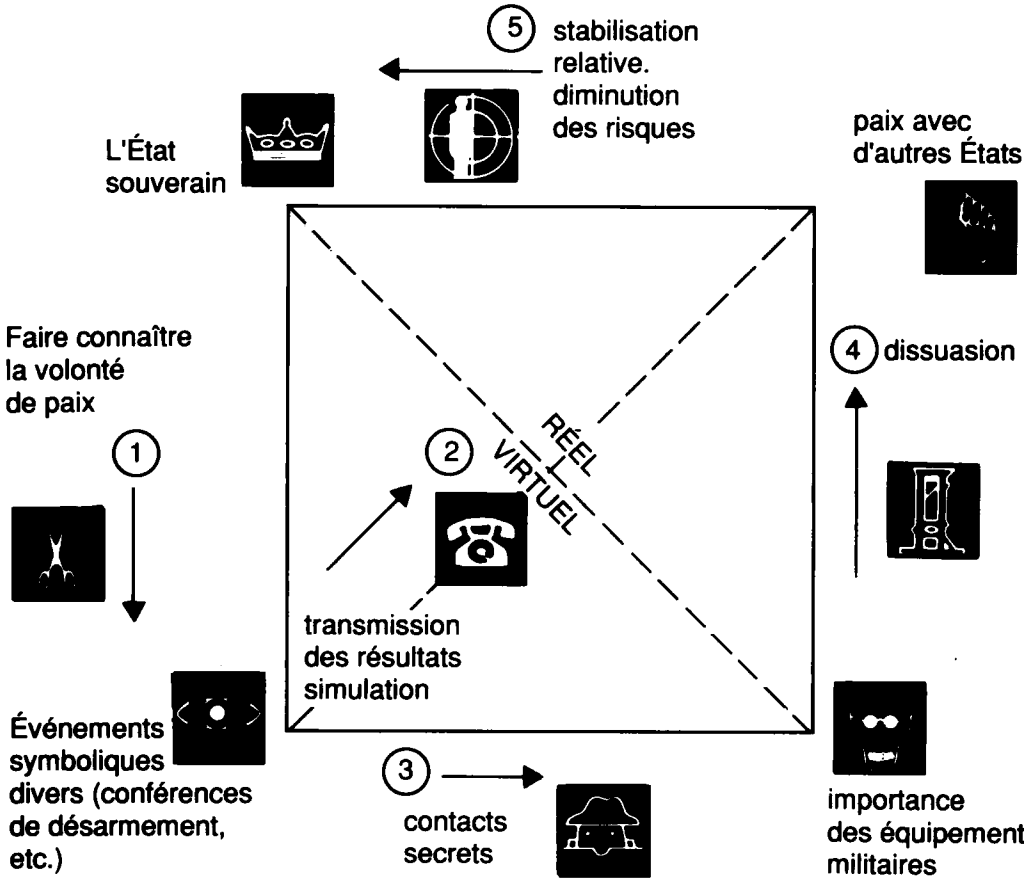


Fig. 56. — *Simulation et dissuasion pacifiques*

© Les Éditions d'Organisation

①Tout d'abord, le pays qui entame une croisade pour la paix le fait savoir haut et fort, appuyant ses dires de toutes les démonstrations conformes les plus éprouvées : conférences de désarmement, médiatisation, manifestations, lâchers symboliques de colombes, etc.
②Les résultats des conférences et rencontres avec d'autres pays sont ensuite transmis aux gouvernements de ces derniers, sous forme d'accords, traités, engagements réciproques, en vue de stabiliser la situation. En fait, il s'agit de *simuler* au moyen des manifestations symboliques précédentes un état de paix crédible, qui est anticipé. Toutefois, cette transformation de discours virtuels en dispositions réelles est rarement suffisante à elle seule.
③Elle est complétée par des contacts secrets sur les changements techniques envisageables, tant quantitatifs que qualitatifs, des armements et équipements de chacun. Ainsi, il est de coutume de parler de paix chaque fois qu'une modification sensible des forces en présence risque de se produire. De la même façon, des dispositions pacifiques sincères doivent se traduire obligatoirement par des transformations vérifiables dans les arsenaux respectifs des protagonistes. Le sens de ces transformations importe moins que leur degré de simultanéité. La plupart du temps, il s'agit non pas de désarmer mais de rénover des matériels jugés caducs. C'est la symétrie des attitudes et non leur contenu qui constitue le paramètre critique de négociation.
④La nature et la quantité des équipements de guerre (situés en sortie du système :) garantissent en quelque sorte la réalité des désirs de paix qui ont été annoncés. En pesant constamment sur l'équilibre instable de la situation, ils maintiennent une tension sans laquelle le système cohérent des belligérants potentiels serait détruit. Que cette cohérence s'avère à la fois absurde, ruineuse, parfois monstrueuse, est une autre affaire. Du point de vue de la technique de négociation, c'est d'abord le maintien de la cohésion du système qui est recherché. De la même façon, la suppression d'un linteau de fenêtre peut faire crouler une partie de l'édifice. Son rôle est en effet de recevoir les tensions de celui-ci. Que l'édifice soit esthétique et commode est hélas indépendant de ces considérations dont l'observation scrupuleuse répond à une condition préalable d'existence. Vouloir supprimer les tensions revient à abattre l'édifice quel qu'il soit.

Si vis pacem para bellum. Les fluctuations des situations et les tensions qui en résultent rappellent constamment la précarité des efforts de paix : manœuvres aux frontières, incidents regrettables, actions terroristes désavouées, etc. Toutes ces actions sont indissociables des démarches pacifiques. Elles équilibrent en fait la cohésion des forces en présence. Qu'on vienne à les réduire *vraiment* (et non symboliquement

© Les Éditions d'Organisation

par une dénonciation morale), provoque la disparition d'un ou plusieurs protagonistes. Le système évolue radicalement dans ce cas, car son enjeu disparaît. On ne peut faire la paix avec un disparu. Toutes les parties en présence ont donc intérêt, si elles désirent se maintenir durablement dans le même système, à gérer le nombre et la nature des conflits de type terroriste (dans tous les sens du terme et notamment celui du *tablier*). Ils constituent les arcs-boutants de l'équilibre.
⑤ Bien combinées, les opérations ② et ④ peuvent efficacement stabiliser une situation et diminuer les risques [redacted] en « gelant » l'évolution des relations entre l'État considéré [redacted] et ses protagonistes habituels [redacted].

Certes, la description de la paix qui vient d'être présentée n'est pas des plus exaltantes. C'est, tout simplement, qu'elle ne se limite pas au discours bien-pensant auquel nous sommes habitués. Ce qu'il est important de retenir est *l'ordre* dans lequel les phases qui viennent d'être évoquées se sont succédé. On parle d'abord, on modifie la nature des risques ensuite. Dans la recherche du pouvoir, la séquence est inverse : on prend d'abord un risque, on fournit à la fin une justification plus ou moins valable. L'ordre dans lequel se succèdent des événements auxquels vous participez vous permet d'apprécier le type de démarche entrepris par votre interlocuteur et d'adapter votre comportement.

Les démarches de paix commencent par des discours, bientôt remis en cause par des actions isolées, plus ou moins sanglantes. Les démarches de guerre débutent par des opérations réelles, qu'un discours tend ensuite d'embrouiller et de faire oublier. Dans ces successions, quel est le premier événement ? C'est ici que le discernement compte le plus. Se tromper sur le sens de parcours du tablier est beaucoup plus conséquent que se tromper sur la nature des paramètres en jeu, par exemple. Pour prendre une analogie simple, il est plus dangereux de rouler à contre-courant sur une autoroute que de se tromper de direction dans le sens normal de circulation.

Rythmes, gammes et temps du pouvoir

La perception de l'enchaînement des événements dans une situation qui va devenir ou qui est déjà conflictuelle est fondamentale. L'acuité et la rapidité de cette perception permettent de comprendre et de réagir, le cas échéant.

© Les Éditions d'Organisation

Sans y voir plus qu'un élément de comparaison, facilitant la réflexion, on peut assimiler cet exercice à celui qui consiste à reconnaître un rythme, quand bien même la mélodie générale n'appelle aucun souvenir.

Parcourir le *tablier* dans un sens (celui des aiguilles d'une montre) ou un autre fait penser à une gamme que l'on énumère de manière descendante ou ascendante. Mais d'autres façons de parcourir le *tablier* existent également.

En utilisant notamment les diagonales du *tablier*, on peut tout aussi bien enchaîner des événements dans un ordre différent de celui décrit plus haut (figure 57).

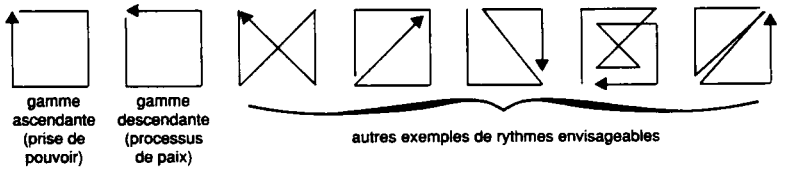


Fig. 57. — *Le pouvoir en cadence*

Pour vous reconnaître, ô lecteur mélomane, nous vous engageons à faire correspondre des notes aux divers angles du *tablier*. Vous pouvez pour ce faire vous inspirez des propriétés de la gamme harmonique (six, huit, neuf, douze, en nombres entiers) qui met en jeu les rapports fondamentaux de la musique occidentale (7).

Un des angles du *tablier* ■ est cependant particulier. C'est le lieu d'origine, le cordier de notre instrument, là où l'imaginaire et le virtuel règnent.

Dans la partie réelle du *tablier* aboutissent les cordes de diverses longueurs qui vont produire les notes choisies. En privilégiant la position ▬, on peut ainsi décrire la gamme par ses constituants principaux : ut (proportionnel au chiffre six), fa (chiffre huit), sol (chiffre neuf) et de nouveau ut (douze).

---

(7) Ceux-ci sont de 9/8 pour le ton (ut-ré) et de 256/243 pour le demi-ton (mi-fa). Ces rapports sont issus des travaux de Pythagore sur les vibrations des cordes de longueur 1, 2, 4, 6, 8, etc. et les cordes de longueur 1, 3, 6, 9, 12, etc.
$\frac{9}{8} = \frac{3^2}{2^3}$ et $\frac{256}{243} = \frac{2^8}{3^5}$ sont les rapports de base permettant de construire l'octave. Une octave égale une pentacorde suivie d'une tétracorde (une quinte et une quarte) ou encore une tétracorde, un ton et à nouveau une tétracorde.
Cf. M. Baxendall, *L'œil du quattrocento*, Gallimard, 1985.

© Les Éditions d'Organisation

La figure 58 indique une telle répartition. On aurait tout aussi bien pu prendre une autre convention numérique (1, 4/3, 3/2 et 2) et commencer par un autre sommet réel du *tablier*, de la même façon qu'il est loisible de décrire une octave à partir d'une note quelconque de la gamme (mi, la, si, mi par exemple).

L'examen des rapports entre les sommets du triangle réel du *tablier* suggère des relations de pouvoir différenciées. Le rôle de l'assassin [redacted], lorsqu'il est envoyé par le Prince, traduit un intervalle de 4/3, c'est-à-dire une quarte ou diatessaron. Lorsque les sujets s'adressent au Prince par l'intermédaire de la même pièce, l'intervalle est de 3/2 c'est-à-dire une quinte ou diapente (s'il s'agit d'une recherche de domination du Prince de la part de ses sujets). Le terroriste [redacted] agit dans l'instant et la dissonance (9/8 = 1 ton) lorsqu'il attaque les valeurs. Ces dernières ont beaucoup plus de mal à s'imposer (16/9 = 2 quartes successives) auprès des sujets.

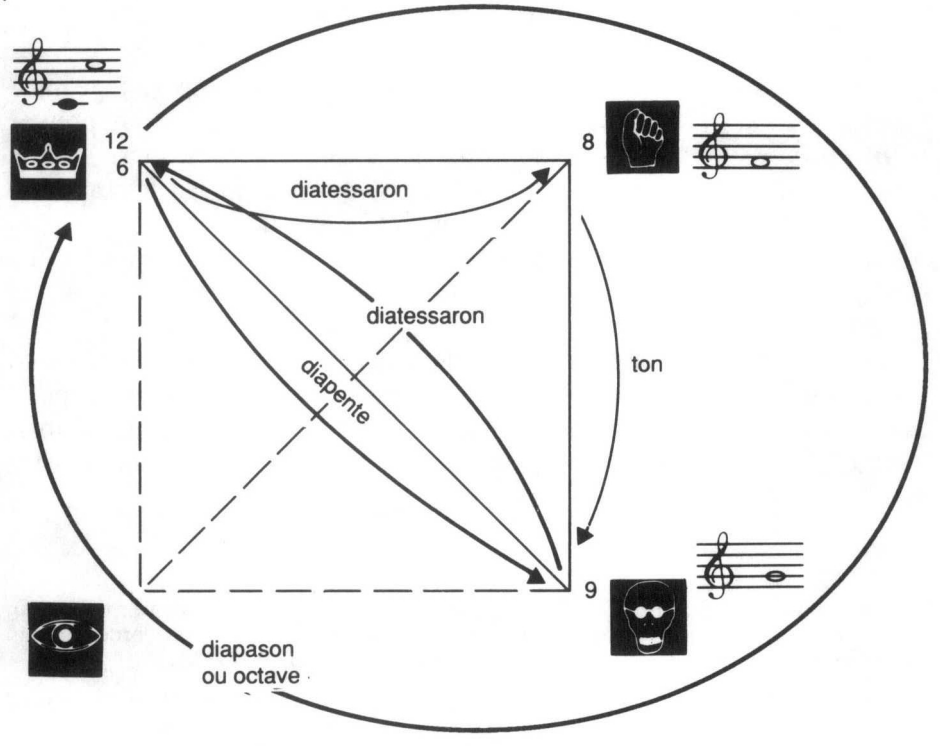


Fig. 58. — *Les rapports de pouvoirs*

© Les Éditions d'Organisation

Envoyé par le Prince, le Diplomate , utilise une quinte pour convaincre. Inversement les Prêtres peuvent présenter leurs reproches plus facilement avec seulement une quarte (12/9 = 4/3).

Les rôles des pièces virtuelles du tablier : le Conformiste , le Déstabilisateur , le Transmetteur , sont très différents puisqu'ils indiquent des intervalles de silence et imposent donc la mesure. Par souci de symétrie, on peut imaginer que le Conformiste et le Transmetteur indiquent des mesures simples se basant sur le chiffre deux, tandis que le Déstabilisateur et le Diplomate (dans son action virtuelle, puisque c'est une pièce ambivalente) correspondent à des mesures composées impliquant la divisibilité par le chiffre trois (figure 59).

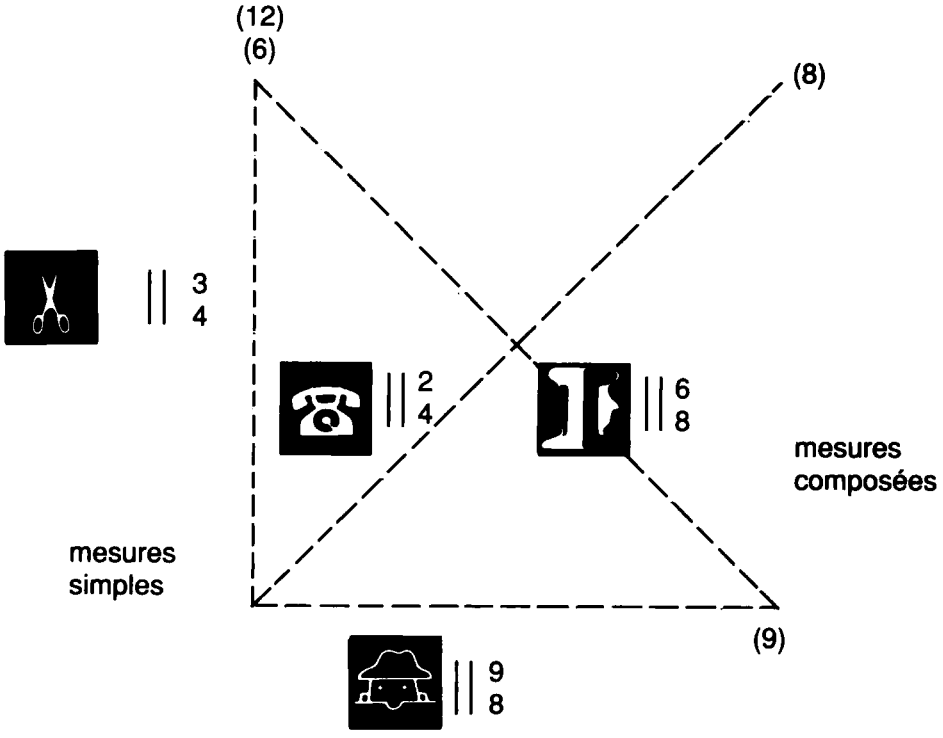


Fig. 59. — *Pouvoirs et silences*

De telles observations et analogies sont peut-être fortuites. A tout le moins suggèrent-elles des voies de réflexion et de recherche.

Ce qui reste du domaine du concret et de l'expérimental est que toute opération faisant intervenir des pouvoirs observe une exécution rythmée. Ne pas respecter cette règle revient à s'exposer à l'aléatoire. Il est donc raisonnable de réfléchir plusieurs mesures à l'avance, si l'on

© Les Éditions d'Organisation

préfère, plusieurs coups à l'avance, aux opérations qu'il conviendra d'exécuter dans un certain ordre, ni trop vite ni trop lentement.

Une telle démarche est souvent cyclique, c'est-à-dire que le point de départ et d'arrivée de la pièce principale du jeu sont les mêmes. Seul le degré de pouvoir (accru ou diminué) diffère. Par ailleurs, un certain temps s'est écoulé entre le début et la fin du mouvement. Plusieurs paramètres du jeu ont pu varier au cours de ce délai.

Pour prendre encore une fois une image, tout se passe de manière analogue au déplacement d'un véhicule sur une route. Les roues effectuent des mouvements cycliques. Par rapport au véhicule (du pouvoir) tout semble se répéter sans cesse. C'est ce que nous avons essayé, modestement et maladroitement, de traiter dans les développements ci-dessus.

Mais les roues sont en contact avec la route, qui existe indépendamment du véhicule. C'est le fleuve du temps. Le contexte dans lequel se produisent des opérations de pouvoir change constamment. En roulant, le véhicule ne voit jamais le même paysage.

Il convient donc d'harmoniser les jeux de pouvoirs qui viennent d'être évoqués avec le vieillissement du système sur lequel ils s'appliquent.

Nous nous sommes efforcés jusqu'à présent de souligner la notion de rythme qui semble constituer le principe moteur du pouvoir, il faut maintenant parler de la mélodie à laquelle ce rythme doit être asservi.

L'action du temps sur le pouvoir

La version minimaliste de l'analyse structurelle, le tablier, indiquait dès sa présentation le sens de parcours du temps qui vient traverser un système (8). L'autorité du Prince s'appuie sur les forces du passé, les pouvoirs qu'il a acquis ou qui lui ont été conférés. Les Juges, prélats, intellectuels et autres contre-pouvoirs s'opposent au Prince en stigmatisant ses faiblesses, en analysant ses résultats, en forgeant son image pour l'avenir (figure 60). Entre ces deux camps, le Diplomate , à la double figure de Janus, joue un rôle ambigu d'adaptateur. Il relie du mieux qu'il peut le passé au futur. C'est l'ambassadeur du temps, qui prolonge le passé dans l'avenir, qui obtient de donner un sens à un passé révolu ou bien, au contraire, qui ferme un chapitre de l'Histoire, digère une révolution, négocie une transition, réinvente le passé après l'avoir trahi.

(8) Cf. figure 7 : *Les missions du diplomate*, première partie.

© Les Éditions d'Organisation

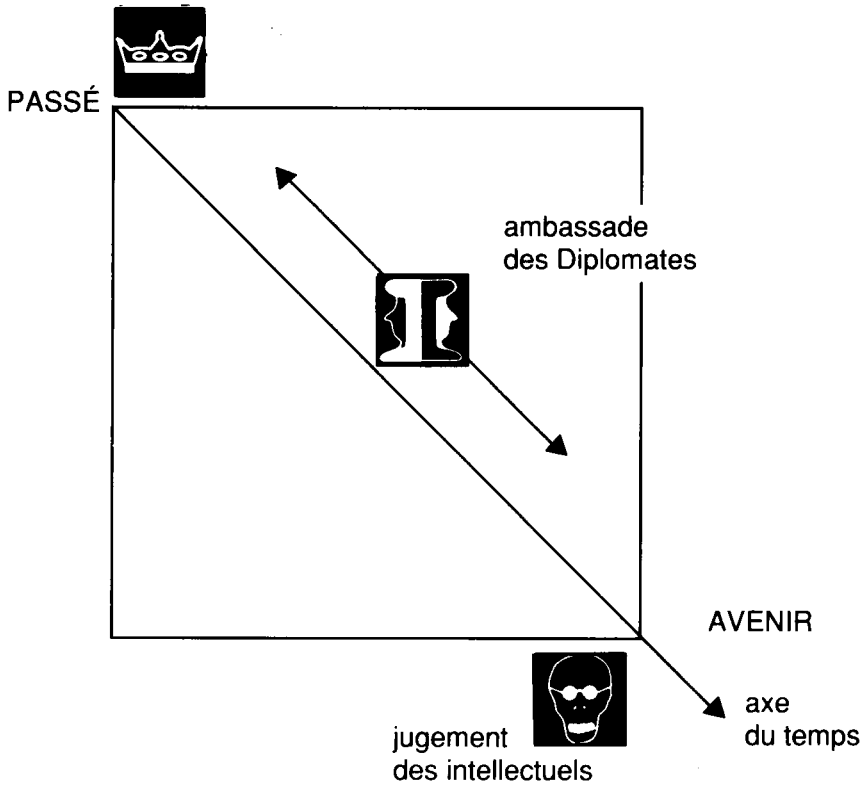


Fig. 60. — *Comment le fleuve temps traverse le tablier*

Le *tablier* comporte en fait toutes les grandes fonctions du temps. Le passé, le présent et l'avenir marquent les trois extrémités du domaine réel du système (figure 61). L'instant vient compléter cette trilogie et exprime le caractère virtuel de l'imaginaire.

L'instant ne doit pas être confondu avec le présent. Ce n'est pas un morceau du présent, ni même une infime partie du présent, comme trop souvent on a tendance à le définir (9).

En matière de pouvoir et de stratégie, l'instant n'est au plus qu'une représentation du présent qui peut éclairer la compréhension sans jamais permettre une intervention hic et nunc. C'est un message, une traduction, avec toutes les déformations et réductions que de telles transmissions de la réalité peuvent comporter.

(9) En allemand, l'instant se dit *der Augenblick*, d'où la représentation adoptée pour le quatrième coin du tablier...

© Les Éditions d'Organisation

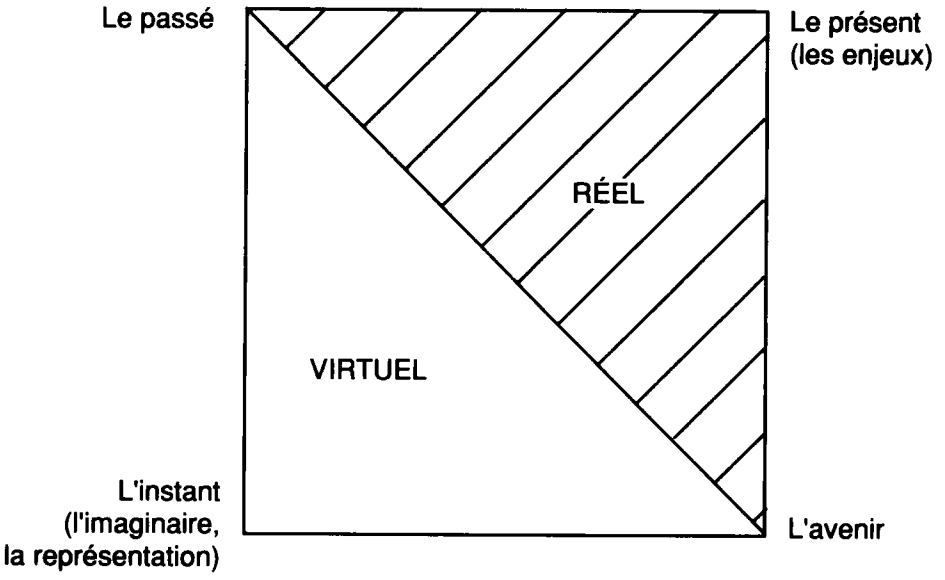


Fig. 61. — *Les fonctions du temps*

L'instant est fugace. Les représentations imaginaires possèdent une infinie variété dans la diversité. Plusieurs instants ne sauraient constituer le présent. L'instant est un fragment quelconque de temps, c'est du temps éclaté.

De ce point de vue, l'instant traduit aussi bien une représentation du présent (sous l'influence multiforme et fluctuante de la fonction Transmetteur du tablier), que des représentations figées et respectueuses du passé (sous l'action paralysante et exigeante du Conformiste). Il peut de même exprimer des visions béates ou angoissées de l'avenir sous l'influence et la malignité du Déstabilisateur . L'instant est source de confusion car il n'indique jamais l'origine de son inspiration (figure 62). Nostalgie, scénarios prospectifs, caricatures, modèles, discours, slogans sont typiques de l'instant. Éloignés de l'action concrète, ils disparaissent aussi vite qu'ils sont venus. Ils sont n'importe quoi, l'exutoire de toutes les pulsions, l'échappatoire de toutes les tensions du système. Ils sont aussi la liberté et c'est en cela qu'ils sont indispensables à l'équilibre général.

L'instant est un éclat quelconque du temps. Par contraste, le présent concentre le temps dans des actions concrètes. Le bon sens populaire ne s'y trompe pas. Un labeur intense *ne laisse aucun instant.* Lorsqu'on vit une action importante, *on ne voit pas passer le temps* (l'imaginaire n'a pas la possibilité, n'a pas le temps, de s'exprimer).

© Les Éditions d'Organisation

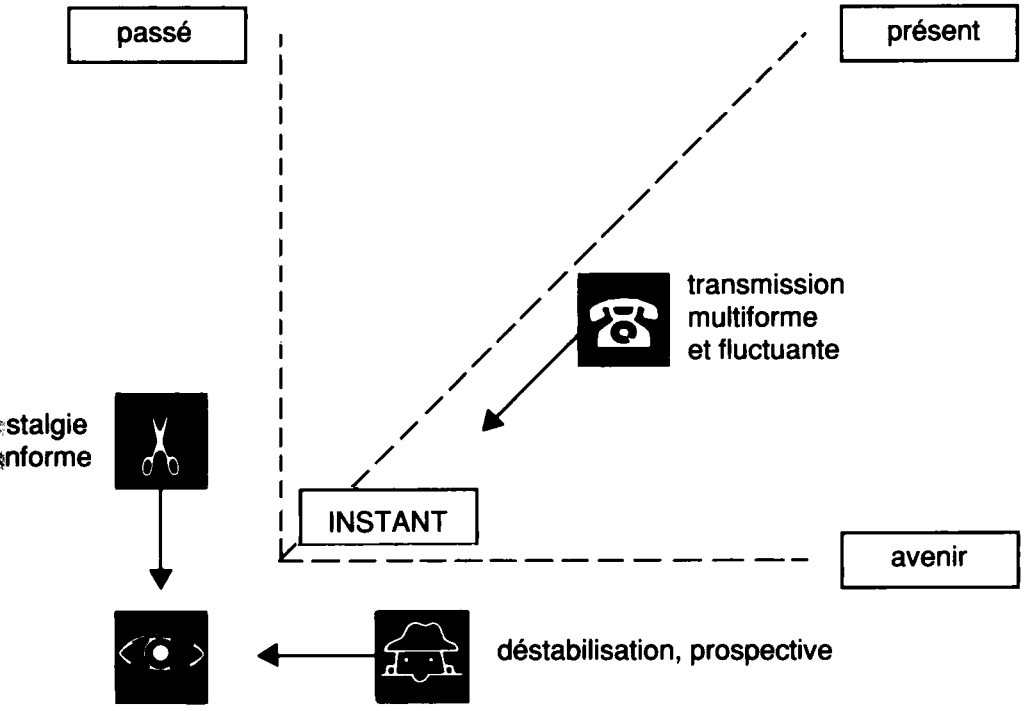


Fig. 62. — *L'instant, miroir du temps*

L'inaction, notamment l'inaction forcée, allonge démesurément le temps qui se déconcentre. Le présent disparaît pour se muer en successions indéfinies d'instants épars. Quel automibiliste n'a pas éprouvé ce phénomène dans un encombrement ? Et que dire du fidèle cloué sur sa chaise par un prêche interminable, du prisonnier dans sa cellule, de tous les contemplateurs de mouches ?

Le pouvoir lié à l'instant disperse, charme, hypnotise ceux qu'il tente de soumettre. Le discours politique, la télévision, la publicité sont des exemples, d'ailleurs très proches les uns des autres, d'un tel pouvoir.

Le pouvoir lié au *présent* n'est au contraire que violence. Il s'agit d'exécuter les ordres sans délai, ni murmure (rôle peu sympathique de la fonction Assassin du *tablier*). Il faut observer dévotement les valeurs imposées par les Juges (action des Terroristes qui distribuent les coups de férule afin d'exalter ces valeurs). Enfin, c'est la caractéristique la plus intéressante, le pouvoir au présent tend à absorber l'ins-

© Les Éditions d'Organisation

tant, réclamant sans cesse un accroissement d'efficacité, un rendement plus important. La consigne (transmise par ☎, voir figure 63) est de faire au plus vite, de noyer tout imaginaire dans la tâche en cours d'exécution.

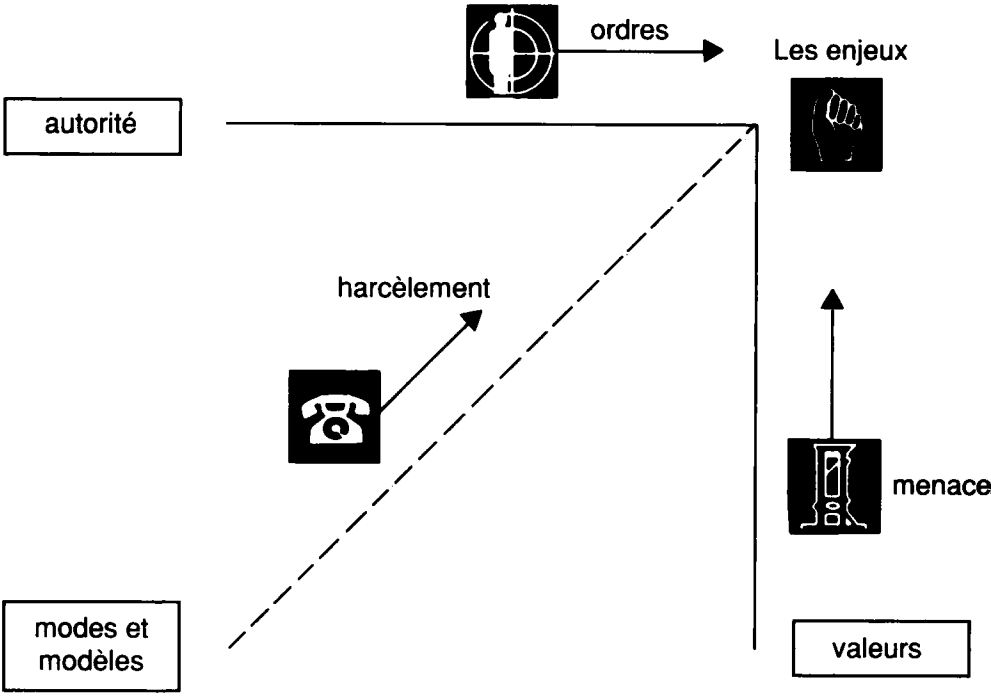


Fig. 63. — *Le pouvoir au présent*

Exercice n° 11

Classement des informations dans un journal, en fonction du pouvoir qu'elles évoquent.

A l'aide des développements qui précèdent, répartir les titres suivants de la première page du journal *Le Monde* du 1er juin 1987 (10). Justifier les choix effectués.

En bandeau supérieur, en rouge ; *Jeunes diplômés : 32 pages d'offres d'emploi.*

Colonne de gauche : *M. Gorbatchev punit ses militaires.*

Pavés centraux : *A bord de son hélicoptère, le Premier*

(10) Daté du 02-06-87.

© Les Éditions d'Organisation

ministre libanais est tué dans un attentat.
La préparation de la campagne présidentielle : MM. Chirac et Barre ont eu jeudi un premier entretien, avec un sous-titre : *En panne ?*
La 3e Conférence internationale sur le Sida à Washington, M. Reagan sonne l'alarme.
En marge de droite, deux encarts :
— le premier, sur des informations générales :
Reprise du procès Barbie, le poids des témoignages.
La Corse et l'école, les attentats contre les enseignants.
Roland Garros 87, les doutes de Lendl.
Préfiguration des « petits boulots », 120 emplois créés pour aider les personnes âgées.
L'assemblée des protestants, cris et chuchotements.
— le second, consacré à l'économie :
Le spectre de la récession, à une semaine du sommet de Venise.
Le sort des surplus agricoles.
La chronique de Paul Fabra, les interventions les plus « scandaleuses ».
En bas de page : *La célébration du bi-centenaire de 1789 : Decaux-Hossein ; Ah, ça ira, ça ira !*
et un encart publicitaire : *Prix Roger Nimier, 1987 : Alain Dugrand — Une certaine sympathie — J.-C. Lattès.*

Un corrigé de cet exercice se trouve dans les pages qui suivent.

La transformation des pouvoirs

Les diverses sortes de pouvoirs n'ont pas que des relations de correspondance avec les temps qui les caractérisent : passé, présent, avenir, instant. Elles sont influencées par le temps qui s'écoule et qui fait dériver *le tablier*, un peu à la manière d'un radeau poussé par le courant d'un fleuve.

Le modèle classique : l'inéluctable meurtre du Père

En théorie, le déplacement des pouvoirs devrait observer une translation le long de la diagonale des Diplomates (figure 64). L'Autorité vieillit, les Princes sont mortels. Les juges aussi, mais avant de dispa-

© Les Éditions d'Organisation

raître, ils se muent progressivement en nouveaux Maîtres, répétant les erreurs et abus qu'ils dénonçaient hier, lorsqu'ils ne possédaient encore que le pouvoir de critiquer.

Cette transformation est vite équilibrée par l'apparition de nouvelles valeurs sur lesquelles s'appuiera une opposition montante, plus jeune et virulente. Les anciennes valeurs servent à asseoir l'autorité, les nouvelles à la critiquer pour bientôt la remplacer. Dans ce modèle d'évolution, le temps abat continuellement les Princes pour promouvoir leurs

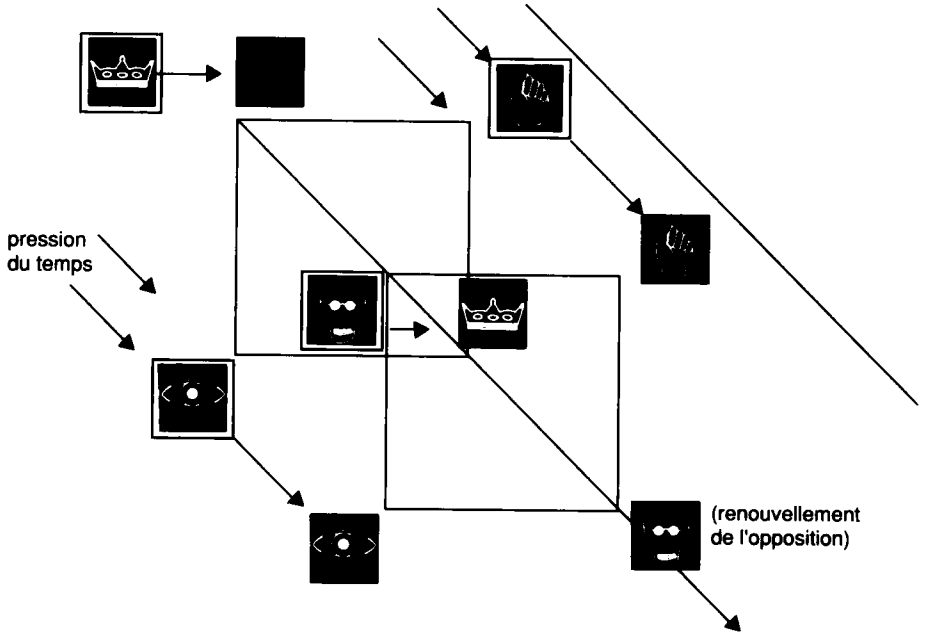


Fig. 64. — *L'érosion du pouvoir du Prince et l'apparition de nouvelles valeurs*

Juges. Les Enjeux ■ évoluent durant cette transformation continuelle mais restent de même nature. Dans le référentiel constitué par la situation initiale (*tablier* en traits pleins de la figure 64), les enjeux perdent en influence (par rapport à l'ancienne autorité, en train de disparaître) et deviennent de plus en plus dépendants du système dont ils font partie. Le présent se complexifie sans cesse. Il en va de même du niveau d'observation, ■, d'intelligence, du système. Le miroir qu'il constitue renvoie une image de plus en plus chargée et compliquée.

Un système typique de ce phénomène peut être pris dans la vie industrielle, où les constantes de durée sont plus courtes que dans la vie politique et sociale.

© Les Éditions d'Organisation

Le fils et le petit-fils du fondateur d'un empire industriel peuvent poursuivre aisément l'œuvre de leur père et aïeul. Celui-ci, tant qu'il s'obstine aux commandes, est haï de l'héritier, puis vénéré à l'excès, dès qu'il a disparu.

Lorsque le fils remplace le père, il ne fait que pérenniser un système de pouvoirs, les enjeux et leurs représentations restant analogues. Ce n'est pas parce que le fils aura des valeurs différentes de celles de son père, qu'il concevra différemment l'avenir, qu'il aura changé quoi que ce soit. De la même façon, il n'y a aucune différence dans les processus démocratiques de changement de gouvernement entre les nouveaux élus et les politiciens battus. Les problèmes restent les mêmes, les commentaires ne subissent pas des modifications sensibles de structure. Seul le changement de valeurs (officielles pour ceux qui prennent le pouvoir, contradictoires pour la nouvelle opposition) indique que le temps s'est écoulé.

Le modèle de la révolution prolétarienne

La situation de glissement dans le temps qui vient d'être décrite a toutes les apparences de la stabilité et pourrait se répéter indéfiniment. Dans une entreprise, il est cependant rare qu'elle dépasse la troisième ou quatrième génération. Entre temps, l'entreprise s'est alourdie, est devenue beaucoup plus compliquée. Ou bien elle éclate en morceaux, ou bien elle se met à dériver donnant la possibilité à d'autres éléments (l'État, des concurrents, des membres de l'entreprise) de prendre le pouvoir, chassant à cette occasion la dynastie en place. Graphiquement, le fait que le *tablier* soit déséquilibré par un poids excessif du présent, entraîne de sa part une rotation vers la gauche amenant les forces de travail à se substituer à l'autorité qu'elles ne reconnaissent plus (figure 65).

Un système stable, où les Intellectuels se battent contre les Tyrans pour mieux les remplacer, dépérit par l'encombrement. L'accumulation des contraintes rend progressivement ingérable la situation présente.

Un déséquilibre sur la diagonale du Transmetteur (figure 65) se développe peu à peu. Il y a alourdissement dans la zone des enjeux et des conflits ■ et affaiblissement dans le domaine opposé des libertés et autres formes d'expression ▪ qui jouent le rôle de soupape de sécurité. La situation devient irrespirable, en quelque sorte.

Ce déséquilibre fait pivoter le *tablier* dans le sens de la plus grande résistance à l'écoulement du temps, amenant à considérer un autre modèle d'évolution. Ce processus, relativement fréquent, est communément désigné par le terme de révolution (figure 65).

Lorsqu'il y a révolution, les pièces vont changer de rôle :

© Les Éditions d'Organisation

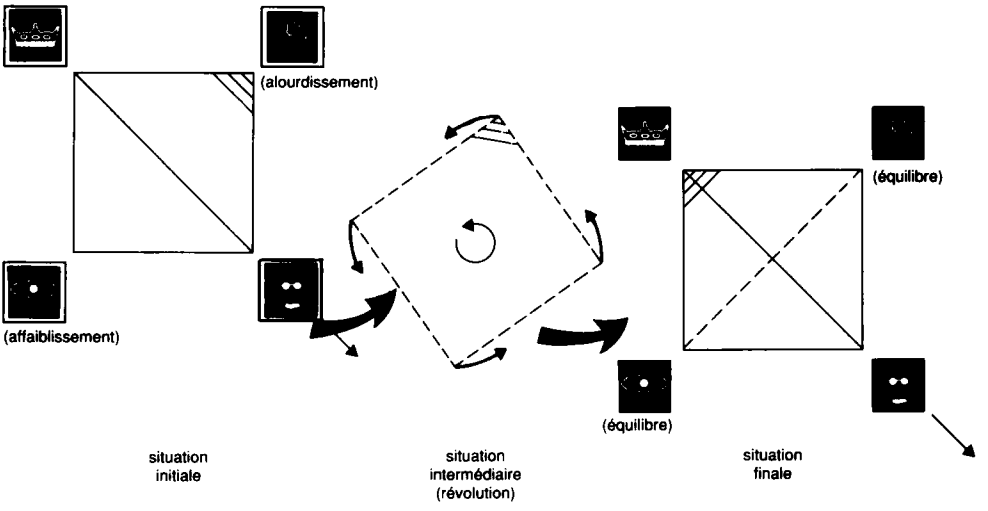


Fig. 65. — *Le jeu des 4 coins de la Révolution*

Le monde du travail, le peuple, d'une manière générale tous ceux qui constituaient les enjeux du système initial (signalés entourée sur la figure 65) viennent se positionner dans le coin de l'autorité (signalé normalement, pour la situation finale :), en lieu et place du Prince qui les gouvernait jusqu'alors.

Le coin des enjeux étant devenu le plus lourd dans le *tablier*, c'est en effet dans cette position qu'il offre le plus de résistance à l'écoulement du temps qui l'environne (11). 1789, 1917 sont des exemples tumultueux de telles transformations.

→ Le Prince de la situation initiale (marqué entouré sur la figure 65 :) perd sa place. Il est renversé ou abdique et devient, dans le meilleur des cas, observateur, écrivain mémorialiste, journaliste mondain. Un exemple contemporain est fourni par l'ancien président Nixon.

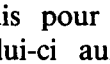
→ Les commentateurs de l'Ancien Régime, les quelques-uns qui avaient la latitude d'observer, parfois de comprendre ce jeu d'échanges *deviennent la mémoire du système*. Il n'est donc pas étonnant de les retrouver désormais en position de Juges . Dès que la situation finale se sera stabilisée, ils commenceront à dénoncer le comportement des Nouveaux Maîtres, à souligner les promesses non

(11) Le lecteur avide d'expérimentations, tant physiques que métaphoriques, pourra faire l'essai en disposant une plaque de bois carré, alourdie à l'un de ses coins dans un cours d'eau. Elle se mettra à dériver de la manière indiquée.

© Les Éditions d'Organisation

tenues, à rappeler les valeurs de la Révolution trahie (qu'ils inventeront alors).

Les Intellectuels d'un nouveau régime sont des déçus par construction. Leur légimité est toujours assise sur des anecdotes personnelles qui dégagent leur conduite glorieuse au moment des troubles qui viennent de s'achever. Ils se proclament fils d'un peuple qu'ils observaient jadis pour mieux établir leur position de fils du nouveau Prince. Celui-ci aura tôt fait d'essayer de réduire au silence ces témoins génants.

 Les anciens Juges ne comprennent rien à un phénomène qu'ils n'avaient pas prévu et qu'ils ne réussissent pas à maîtriser. Opposants traditionnels d'un régime qui disparaît, ils en deviennent, aux yeux de tous, complices. Après la révolution, il n'est pas de bon ton de rappeler qu'on était menchevik. Après le dépôt de bilan, mieux ne vaut pas s'enorgueillir d'avoir été commissaire aux comptes. Celui qui disparaît entraîne dans sa chute princière les détracteurs qu'il admettait. Soupçonnés à la fois de complaisance et d'insuffisance, les anciens Juges rentrent dans le rang. Ils rejoignent l'anonymat des masses laborieuses. A l'occasion, ils essayent de les noyauter, attendant des jours meilleurs...

Le modèle décadent : les délices de la futilité

Dans le flux temporel, le *tablier des pouvoirs* peut également tourner à l'inverse du mouvement révolutionnaire violent qui vient d'être décrit. Il suffit pour cela que le coin inférieur gauche, celui des libertés, de l'imagination, des représentations symboliques, s'alourdisse au point de devenir prédominant par rapport aux autres pouvoirs.

Une telle situation se rencontre fréquemment dans les vieux régimes prospères. Les conflits s'amenuisent, les dirigeants et leurs opposants sont liés par des complicités bienveillantes. Passé, présent et futur se succèdent dans des conditions tellement favorables qu'une certaine forme d'ennui policé s'installe. Il est bientôt largement compensé dans l'agitation de l'instant, le fantasme, la légèreté de l'esprit, les querelles et scandales pour rire, en bref toutes les manifestations pétillantes de la futilité. Ceux qui distraient prennent une importance économique et sociale démesurée. Adulés, beaucoup deviennent Crésus. Des présentateurs de télévision, des chanteurs, des acteurs de cinéma sont élus présidents. Le tablier se met à tourner vers la droite (figure 66).

© Les Éditions d'Organisation

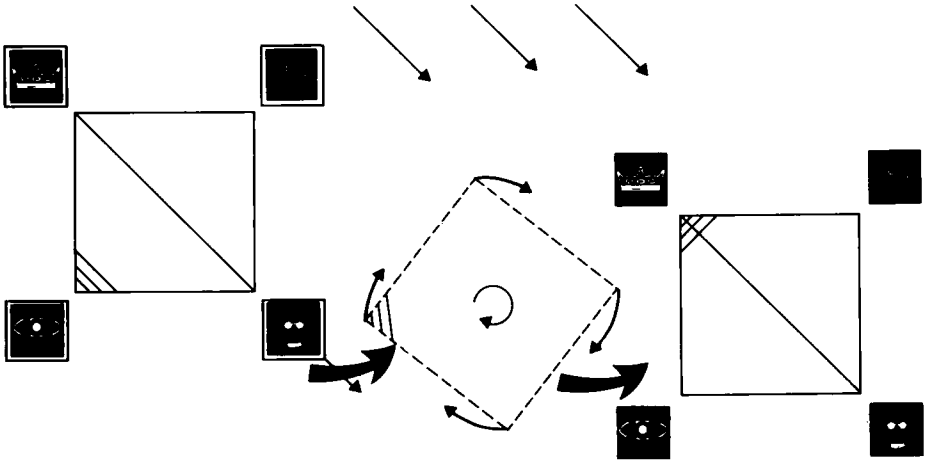


Fig. 66. — *Un processus anti-révolutionnaire : la décadence*

Pour se rendre compte du glissement vers la décadence d'un système, qu'il soit pays, entreprise, groupement familial ou humain quelconque, les indices ne manquent pas :

→ Le premier consiste à observer que les dirigeants, las de ne pas se faire obéir et écouter en dernier recours, pour donner l'exemple, se mettent à travailler, à partager le labeur de leurs sujets. C'en est fini de leur autorité. Le Prince (dans la situation initiale de la figure 66) devient l'enjeu du système (dans la situation finale). Son trône, quitté dans la confiance, est rapidement occupé par un saltimbanque auquel l'autorité suprême ne prêtait pas attention. Ce dernier venu a les certitudes des ignorants et déploie, parfois avec talent, une autorité erratique qui tend à les renforcer. Une fois installé, l'imprévisible est difficile à chasser.

→ Un faible degré d'activité (rien ne fonctionne bien) caractérise les évolutions régressives. Tandis que les baladins prennent le pouvoir, leurs admirateurs érigent en valeurs des commentaires qu'ils font de leurs menus faits et gestes. Ce ne sont plus les orientations politiques du nouveau Prince qui sont jugées (d'ailleurs, ce serait difficile, le plus souvent) mais ses attitudes, ses goûts vestimentaires, son accent. Ce qu'il dira comptera moins que la manière de le dire. Les nouveaux Juges ne laisseront rien passer, traquant le ridicule, refaisant le monde à partir d'événements mineurs. Ils tourneront en dérision l'essentiel, célèbreront la vacuité, dramatiseront avec gravité le clownesque.

Le futur qu'ils sont sensés incarner devient alors indéterminé puisque le plaisir de la critique prend le pas sur son contenu. Irresponsa-

© Les Éditions d'Organisation

bles dans leur rôle d'instrument de mesure, les Juges installent la décadence en supprimant peu à peu les repères, références, usages et codes. Rendant complexe l'élémentaire, ils arrivent à étouffer le subtil qui leur échappe. Avec eux, l'espoir se réduit à des lieux communs, le paysage se vide, la bêtise s'installe.

Impuissants, les détendeurs des anciennes valeurs assistent à cette dégradation. Leur dénonciation est aussi véhémente que virtuelle. De prises de conscience en pétitions sans lendemain, ils animent un système indifférent qui ne réagit qu'au sensationnel. Peu enclins à attaquer les pouvoirs nouvellement établis, ils se borneront à susciter et entretenir l'indignation, tout en banalisant les scandales.

Les journaux satiriques, les chansonniers et imitateurs politiques, d'une façon générale toutes les manifestations d'humour plus ou moins grinçantes, sont la nourriture roborative de la futilité. *Mieux vaut en rire*, résume assez convenablement la situation générale.

En dernier lieu, le signe le plus évident de cette révolution à l'envers est l'avènement des clowns au pouvoir suprême. Jugement de valeur, excès de langage, objecterez-vous, cher lecteur ? Non point, nulle offense. Savoir reconnaître un clown d'un Prince est à la base même du jugement politique. Le premier fait rire, l'autre inspire l'effroi. Ce sont des systèmes de gouvernement très différents. Le jugement de valeur n'est pas aussi simple à exprimer qu'il y paraît. Si l'on prend le point de vue princier, il est sûr qu'il est plus flatteur d'être Prince que clown. Mais qu'en est-il pour tous les autres points de vue ? Soyons clair : il en va complètement différemment.

Les révolutions sont sinistres et sanglantes pour la plupart. La peur est leur véhicule. Leur caractère progressiste et romantiquement humaniste résulte des écrits des historiens qui ne les ont pas vécues.

La stabilité des luttes parricides pour hâter l'héritage du pouvoir est désespérante pour tous ceux, le plus grand nombre, qui sont étrangers à la filiation en cause. Être soumis au fils plutôt qu'au père, où est la différence ?

Dans un processus de décadence, même s'il conduit à la destruction de la structure sur laquelle il s'appuie, la vie est relativement plaisante. Plus d'un croit y trouver un sens, quand bien même il aurait du mal à l'exprimer explicitement. Et pour cause, car il n'y a pas de sens, pas d'avenir dans la décadence. Le rire libère cette difficulté. Quand on rit, on ne pense à rien mais c'est très agréable. C'est le meilleur indicateur d'une situation anti-révolutionnaire.

Le modèle inverti : la quête désespérée du passé

Que tous les lecteurs vertueux se rassurent après ce qu'ils auraient

© Les Éditions d'Organisation

pu considérer comme un éloge nihiliste du futile : la décadence n'a qu'un temps car elle porte en elle-même les germes de sa propre destruction. Ni le temps, ni les pouvoirs qui s'y développent n'ont de morale.

Il se peut donc que deux processus de révolution se succèdent relativement rapidement (deux quarts de tour à gauche font un demi-tour). C'est par exemple ce qui s'est passé en Iran (premier quart de tour : la dynastie du Shah, deuxième quart de tour : les ayatollahs). Il se peut aussi qu'une décadence en cache une autre : premier quart de tour à droite, l'accueil triomphal de Daladier après Munich, deuxième quart de tour à droite, la défaite et le gouvernement de Vichy. Beaucoup d'horreurs et de tortures dans le premier type de mouvement : *tout va très bien, Madame la Marquise* et Maurice Chevalier dans le second.

Dans tous les cas, le même résultat : ce sont les Juges de l'avant-dernière génération qui sont portés au pouvoir. Ils appliquent comme principe de gouvernement les valeurs qu'ils utilisaient jadis, confondent l'ordre politique à assurer avec une régression pathologique vers un passé à tout jamais disparu. Comme le montre la figure 67, le *tablier* se déplace à reculons, donnant à penser que le pouvoir en place cherche à remonter le temps.

Non seulement il n'y arrive pas, mais il est contraint d'adopter des solutions extrémistes pour se maintenir.

Les Juges d'avant-hier se retrouvent au pouvoir aujourd'hui. Contrairement au système classique de filiation et d'héritage, décrit précédemment, ils obtiennent ce résultat par un détour (par le peuple dans le cas révolutionnaire, par une fonction virtuelle dans le processus décadent). Pendant une période plus ou moins longue, ils auront donc été démis de leurs fonctions de prêtrise. Ils reviennent aux affaires pour y régler des comptes, prolongeant ainsi une période désormais dépassée.

En face d'eux, les anciens maîtres résistent. Ils défendent leur existence comme ils le peuvent mais sont incapables d'orienter l'avenir, de dégager de nouvelles valeurs. Déclarés hérétiques, toute leur énergie est dépensée à survivre. Leur avenir est de retourner au passé, c'est-à-dire de se sortir des tourments qu'ils éprouvent.

De tels systèmes fonctionnent la tête à l'envers dans une situation malheureusement métastable. Ils n'ont aucun avenir mais peuvent perdurer dans l'horreur quotidienne : Khmers rouges, bourbier libanais sont des exemples contemporains du triomphe du drapeau noir, celui de la mort, de la camarde, comme valeur d'existence. L'expérience montre qu'il est difficile de mettre fin à une telle abjection.

La confusion la plus complète règne entre le réel

© Les Éditions d'Organisation

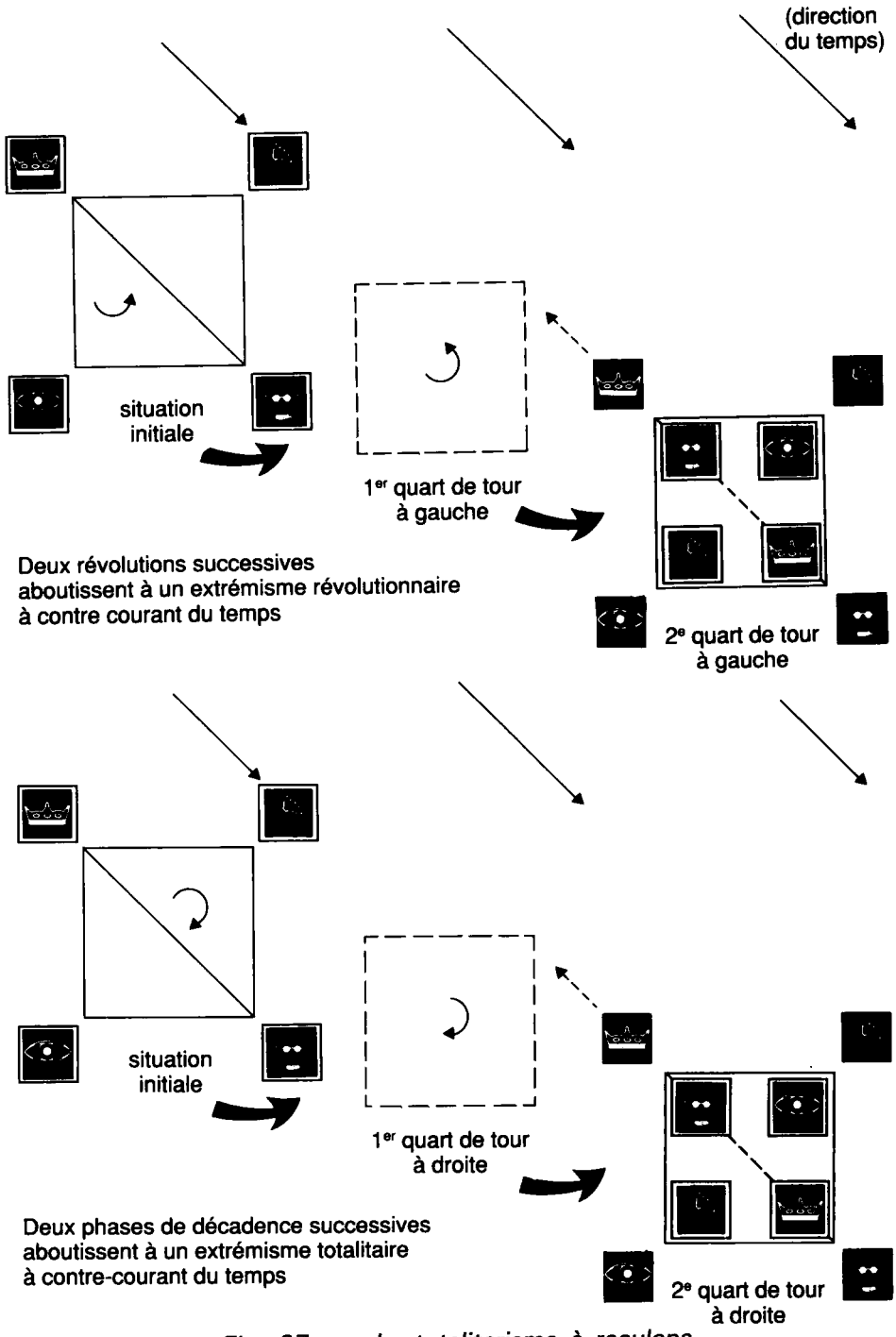


Fig. 67. — *Le totalitarisme à reculons*

© Les Éditions d'Organisation

et ses représentations virtuelles. Les observateurs d'antan se retrouvent en position d'enjeux. Les conflits du passé deviennent désormais des modes d'expression et des symboles. En fait, personne n'y comprend quoi que ce soit, chacun essaie de survivre, l'instant et le présent étant étroitement mêlés. La contingence a envahi l'espace. Tout peut arriver d'un instant à l'autre. Pour la majorité des acteurs d'un tel système, le passé a disparu, il n'y a pas d'avenir, mieux ne vaut pas trop penser au présent si l'on veut tenir... C'est comme si la vie avait été mise entre parenthèses.

La mesure et le chant

Revenons maintenant aux relations du pouvoir et du temps. Deux conceptions complémentaires ont été envisagées :

— la première considère que le *tablier* est fixe. Le radeau qu'il constitue est amarré et le temps s'écoule autour de lui. L'acquisition ou la déperdition de pouvoir est alors liée au déplacement judicieux des pièces, celles-ci devant observer un certain *rythme* pour parvenir à leurs fins. C'est ce qui a été évoqué au début de cette quatrième partie (vision synchronique) ;

— la seconde, libère le *tablier* qui dérive comme un radeau dans le fleuve du temps. Les pièces sont alors supposées fixes mais leur degré d'importance relative est la cause de déséquilibres qui transforment les rôles, changent la nature des relations et la structure générale du système considéré initialement. Il s'agit donc désormais de suivre la *mélodie* liée à l'écoulement du temps (vision diachronique).

La réalité est hélas plus complexe encore puisqu'elle superpose les deux phénomènes : les pièces bougent sur le *tablier*, lui-même en mouvement. Rythmes et mélodies doivent s'harmoniser. C'est l'art du politique.

Donnons quelques illustrations. Imaginez, cher lecteur, que vous êtes un Prince tranquille, goûtant avec sagesse les plaisirs simples que vous confère votre position. Mais le vent se lève, vous percevez des signes pré-révolutionnaires, le *tablier* se met en mouvement et tourne vers la gauche. Que faites-vous ?

Inexpérimenté et stupide, vous vous précipitez pour discuter avec vos sujets, pensant ainsi ramener la paix et retourner à vos passe-temps favoris. Erreur funeste (figure 68). Vous ne faites qu'accélérer le mouvement en augmentant le coin supérieur droit, en affaiblissant votre position de départ en haut et à gauche.

© Les Éditions d'Organisation

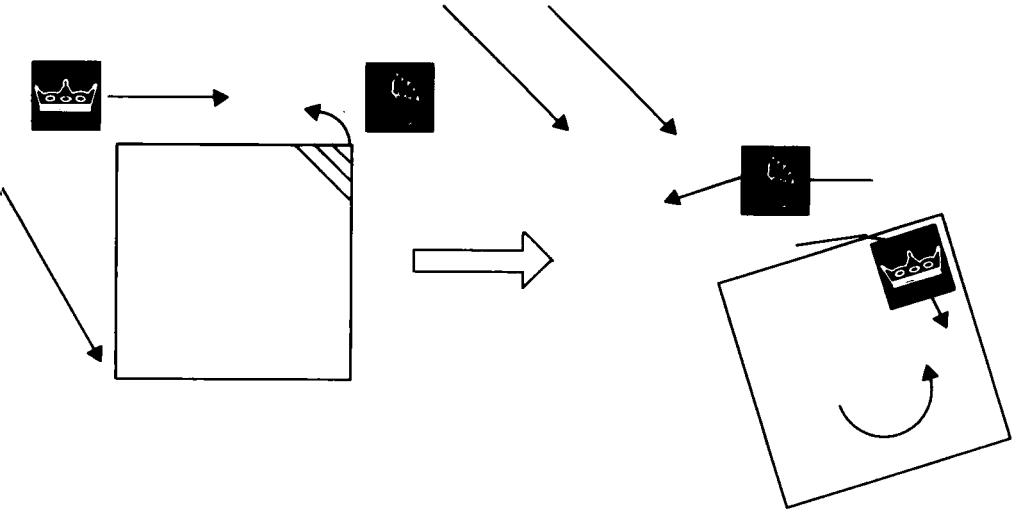


Fig. 68. — *Ce qu'il ne faut pas faire*

Plusieurs possibilité vous sont pourtant offertes :

a) Vous renforcez votre autorité en travaillant un peu, c'est-à-dire en vous occupant des affaires de votre système, sans changer de position mais en augmentant votre inertie.

b) Vous faites appel à vos censeurs habituels (il faudra payer), en demandant aux Juges et aux Prêtres d'excommunier les révoltés, de multiplier les actions terroristes de provocation, d'arbitrer rationnellement le débat.

c) Mieux encore, vous plongez dans le virtuel exaltant la révolte par des symboles, vous déclarant ainsi comme instigateur de la révolte, feignant d'organiser le mouvement que vous n'avez su contrôler initialement (figure 69). Il y a toujours des gardes rouges à disposition dans le camp des observateurs pour rendre confuse une situation précaire et souffler les flammes grâce à un contre-feu de nature différente.

Les mouvements a), b), c) ne sont pas exclusifs les uns des autres.

Bien entendu, ces conseils avisés, peuvent s'étendre à d'autres situations :

Si le *tablier* tourne vers la droite (une mollesse décadente s'installe dans votre royaume, entreprise, famille), vous fuyez les journalistes, prenez des mesures autoritaires, engagez les intellectuels à juger et prendre une part plus active dans les moyens d'expression, enfin vous plongez avec délice dans les bains de foule.

Si vous n'occupez pas une position aristocratique, le principe de manœuvre n'est guère modifié : ne pas s'attaquer directement au dan-

© Les Éditions d'Organisation

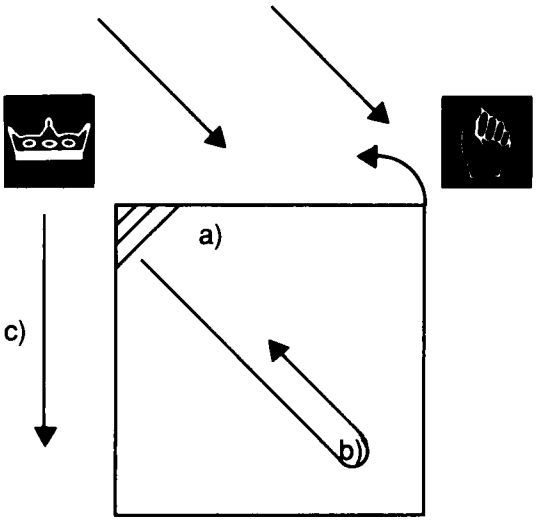


Fig. 69. — *Comment réduire une rébellion*

ger (éviter de jeter de l'huile sur le feu) et le contourner par tous les moyens disponibles : vos propres forces et celles des rôles non encore atteints par les transformations qui vous menacent.

La vision de l'exercice du pouvoir qui vient d'être indiquée est très conservatrice pour des raisons didactiques. Avant de vouloir faire plus, encore faut-il savoir maîtriser une situation. Admettons cependant que vous vouliez changer de rôle ou modifier l'importance de celui que vous tenez :

— ou bien vous profitez d'une accalmie du temps (il ne se passe pas grand chose). Vous appliquez dans ce cas les mouvements rythmés, présentés au début de cette dernière partie ;

— ou bien vous accompagnez les modifications d'attitude du *tablier*, en les amplifiant, saisissant l'opportunité lorsqu'elle se présente. N'oubliez jamais de vous en dessaisir dès que votre but est atteint. Un mouvement réussi se conclut par un nouvel équilibre.

De quelques monstruosités : les tabliers incomplets

La pratique de l'analyse structurelle fait parfois constater des situations particulières. Les nuages de points dans le graphique d'interprétation dépendance/influence sont le plus souvent répartis de manière à peu près homogène, en sorte qu'il est possible de les inscrire dans un

© Les Éditions d'Organisation

carré, le *tablier*, comme cela fut indiqué dans les développements précédents (12). Certains nuages présentent toutefois des répartitions inusuelles où manquent certaines dimensions du *tablier*. Nous allons pour illustrer ces cas aberrants choisir le thème de l'entreprise.

L'entreprise bloquée

Dans une telle entreprise, tout est réel, rien n'est laissé au hasard, à l'imagination. Des années d'effort patient permettent d'arriver à supprimer tous les degrés de liberté qui ont pu être décelés. Cette gestion où l'obsession de l'ordre et de la rationalisation transforme tous les membres de l'entreprise en exécutants passifs fait le plus souvent la fierté des dirigeants (figure 70).

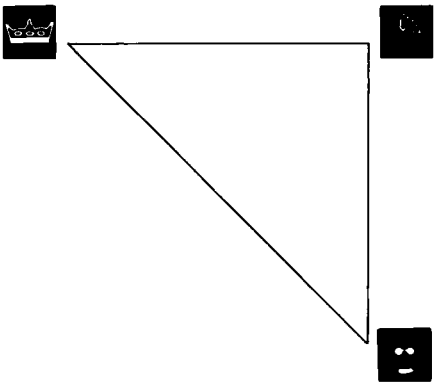


Fig. 70. — *Une société figée*

En fait, un tel système est déséquilibré. Les conflits qu'ils soient internes ou externes à l'entreprise, n'ont pas la possibilité de s'exprimer. La température du système devrait rapidement augmenter, amenant l'éviction des dirigeants, la nomination de certains cadres parmi les plus revendicatifs (basculement du système vers la gauche), le remplacement des contrôleurs de gestion, organisateurs et autres comptables qui ont accepté d'appliquer des règles de contrôle en y voyant une finalité plutôt qu'un moyen de mesure. Trop de rigidité entraîne le plus souvent des ruptures.

(12) Cf. troisième partie, figure 34.

© Les Éditions d'Organisation

Le parfum de l'éternité

Plutôt qu'aux entreprises industrielles, cette maxime s'applique aux services administratifs qui, depuis très longtemps, ne servent plus à rien. Le hasard des méandres institutionnels, l'oubli pur et simple, la difficulté ou le refus de trouver de nouveaux emplois aux agents qui en font partie aboutissent à ce que ces services sans finalité, sans avenir, se perpétuent dans l'indifférence générale (figure 71). Il n'est pas rare que cette situation dure un grand nombre de décennies.

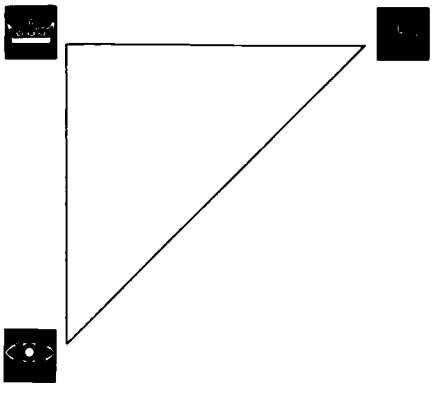


Fig. 71. — *Le triomphe de la bureaucratie*

Ce genre d'administration possède les moyens d'autorité nécessaire à son fonctionnement. Un certain nombre d'agents effectue des tâches sans intérêt ni contrôle mais qui font l'objet de communications dans des congrès montés avec des collègues d'autres pays travaillant dans des domaines analogues. Le système est stable car équilibré. L'ambiance peut y être sympathique. Une solution pour l'emploi ?

Les sombres perspectives des P.M.E.

Un trait caractéristique des petites et moyennes entreprises est de développer des activités sans bénéficier de forces et de crédits importants (capitaux, compétences, soutiens divers). Le chef d'entreprise d'une P.M.E. n'est patron que parce qu'il le dit (position) ou parce qu'il s'implique lui-même plus que tout autre dans son travail (position). En aucun cas, on ne peut le faire figurer parmi les Princes du capital, ou de la Puissance Publique, ce qui revient au même.

Dotée de moyens de travail et d'une image pour l'extérieur, une

© Les Éditions d'Organisation

P.M.E. est surtout caractérisée par des faiblesses . Elle doit produire plus de résultats que tout autre, notamment des résultats comptables et

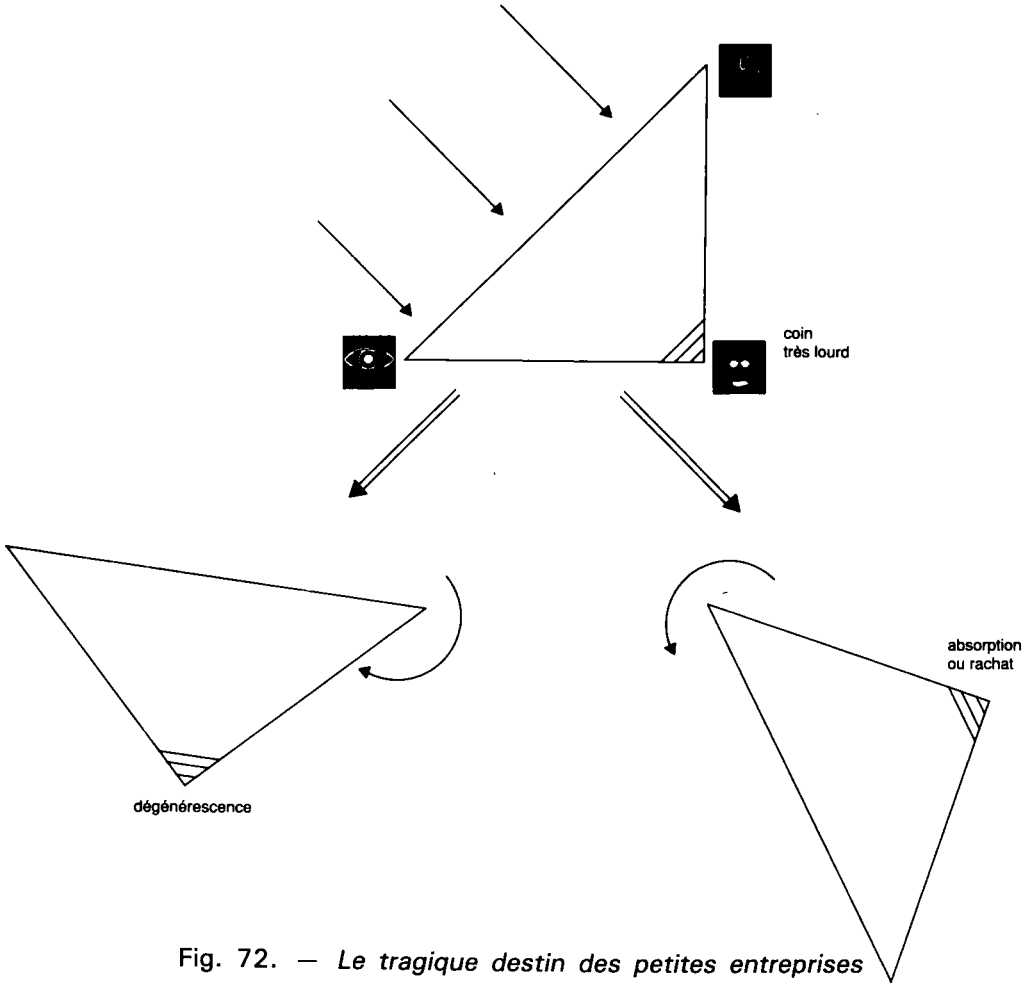


Fig. 72. — *Le tragique destin des petites entreprises*

financiers, d'abord. Une grande entreprise peut accumuler longtemps des pertes. Elle bénéficiera de l'indulgence et de découverts. Rien de tel ne sera toléré pour une petite.

Des résultats techniques seront ensuite exigés. Une P.M.E. peut être remplacée aisément. Il lui faut sans arrêt prouver qu'elle est indispensable. Enfin, les devoirs envers les administrations fiscales et du travail seront stricts ; alors que ceux des grandes entreprises se négocient fréquemment.

En bref, le poids des fonctions de sortie du demi-*tablier* des P.M.E. est très lourd. Le dispositif est instable.

© Les Éditions d'Organisation

Une P.M.E. est condamnée à disparaître à terme, soit par dégénérescence (rotation vers la droite autour du pôle des faiblesses), soit par succès et rachat (rotation vers la gauche et accroissement du pouvoir des comptables et autres juges de l'entreprise) (cf. figure 72).

Le nombre de dimensions du système diminue dans le premier type d'évolution : généralement ce sont les variables de travail ■ qui s'en vont les premières. La P.M.E. meurt faute d'activité.

Dans la seconde possibilité alternative, une autorité extérieure vient compléter le demi-*tablier*. La P.M.E. se fond dans un autre système. Elle disparaît d'avoir trop bien réussi.

Étude n° 12 : comment faire illusion

Vous venez d'être nommé à un poste de responsabilité. Vous l'avez accepté comme un défi. Vous savez que les regards sont tournés vers vous. On attend beaucoup de vous mais on ne vous pardonnerait guère un échec.

En prenant vos fonctions, vous constatez votre erreur : l'activité dont vous êtes chargé a disparu depuis longtemps. Quelques personnes vous attendent comme le Messie mais n'ont aucune compétence.

C'est d'ailleurs pour cette raison qu'elles sont encore là. Les premières démarches financières que vous avez effectuées se sont terminées en éclat de rire. Vous êtes tombé dans un piège. Cela était évident pour tous sauf pour vous.

Que faites vous ?

Un corrigé de cet exercice se trouve dans les pages qui suivent.

Nécrologie des pouvoirs

Les systèmes dégénérés dont il vient d'être question n'apparaissent pas seuls. Ils résultent de fins de parties où l'une des pièces structurantes du tablier a été supprimée ou a disparu naturellement.

Comme on vient de le voir, la plupart des sous-systèmes qui ne comportent pas l'ensemble des pièces du tablier sont instables, à l'exception de celui qui exclut la fonction de jugement futur (▬ → ■).

Comment les pièces peuvent-elles disparaître ? Trois cas peuvent se présenter :

© Les Éditions d'Organisation

— l'action du temps (vieillissement, accident) provoque à la fois des changements de rôle, comme nous l'avons vu dans les développements qui précèdent, et fait disparaître certaines pièces, cassant ainsi la rigidité de la structure qu'elles constituaient.

— l'agression des pièces entre elles peut accélérer le phénomène précédent. Faire disparaître une pièce revient à la rejeter hors du système dont elle faisait partie en diminuant ainsi le nombre d'éléments du système. Une telle transformation est évidement très perturbante pour l'ensemble des relations de pouvoirs dont un grand nombre se trouvent supprimées (13).

— l'isolement d'une pièce est enfin le moyen le plus original pour assurer sa disparition.

Les réflexions sur l'injonction paradoxale ont déjà évoqué cette possibilité. Le fait de bloquer les mouvements d'une pièce en lui coupant toutes ses routes envisageables l'amène à quitter le système, soit en échappant, soit en s'autodétruisant.

Les minorités (politiques, raciales, syndicales, les cousins mal aimés d'une manière générale) sont fréquemment confrontées à de telles situations.

Minorités et ségrégation

Enjeu d'un système qui ne l'aime pas, la minorité se voit interdire tout accès à une fonction officielle qui lui donnerait une part de légitimité. Elle n'a pas le droit de s'asseoir à la table des gouvernants. Le passé lui est refusé ainsi que toute manifestation pour le réclamer (figure 73). Cette répression s'exerce le plus souvent sur les fonctions électives, l'accès aux charges de la fonction publique et le droit à l'instruction.

La minorité est soumise à la haine de la majorité dont elle se distingue. Violences racistes, conduites vexatoires, interdictions sociales arbitraires sont des exemples de ségrégation qui empêchent la minorité d'être jugée sur ses actes. Son existence est *a priori* un reproche. Il n'y a pas de futur pour une minorité maintenue à l'écart. L'opinion publique s'exprime sans analyse préalable trouvant dans une répétition conforme l'occasion de ne pas évoluer. La ségrégation se fonde toujours sur la bêtise du plus grand nombre dont elle est l'instrument terroriste le plus efficace.

Pour rendre la situation intenable, il suffit d'empêcher la minorité de se réfugier dans l'instant, l'imaginaire, le symbolique, le culte. La

(13) Si p éléments disparaissent d'un système qui en comportait n initialement, un maximun de p (2 n — p — 1) relations seront éliminées dans le système initial.

© Les Éditions d'Organisation

persécution de tous les instants, notamment la persécution religieuse, ne laisse plus aucun répit à la minorité qui ne peut que passer à la violence. Partir ou se faire tuer sont des solutions qui structurellement reviennent au même : la minorité s'en va.

Prendre le pouvoir en renversant l'autorité est une possibilité alternative différente, très rarement couronnée de succès.

C'est généralement la persécution qui fait exploser le système. Tant que les sikhs sont tenus à l'écart des instances officielles et qu'ils sont rejetés du reste de la population, leur situation est précaire mais tenable. Le jour où leur temple est profané, ils n'existent définitivement plus : ils ne peuvent même plus s'échapper dans le virtuel. En assassinant Mme Gandhi, ils rétablissent un équilibre en atteignant l'autorité gouvernementale.

Il est très dangereux de vouloir bloquer toutes les issues, telle est l'amère morale qui se dégage des considérations précédentes. S'il y a répression et ségrégation, il faut laisser libre l'exercice du culte.

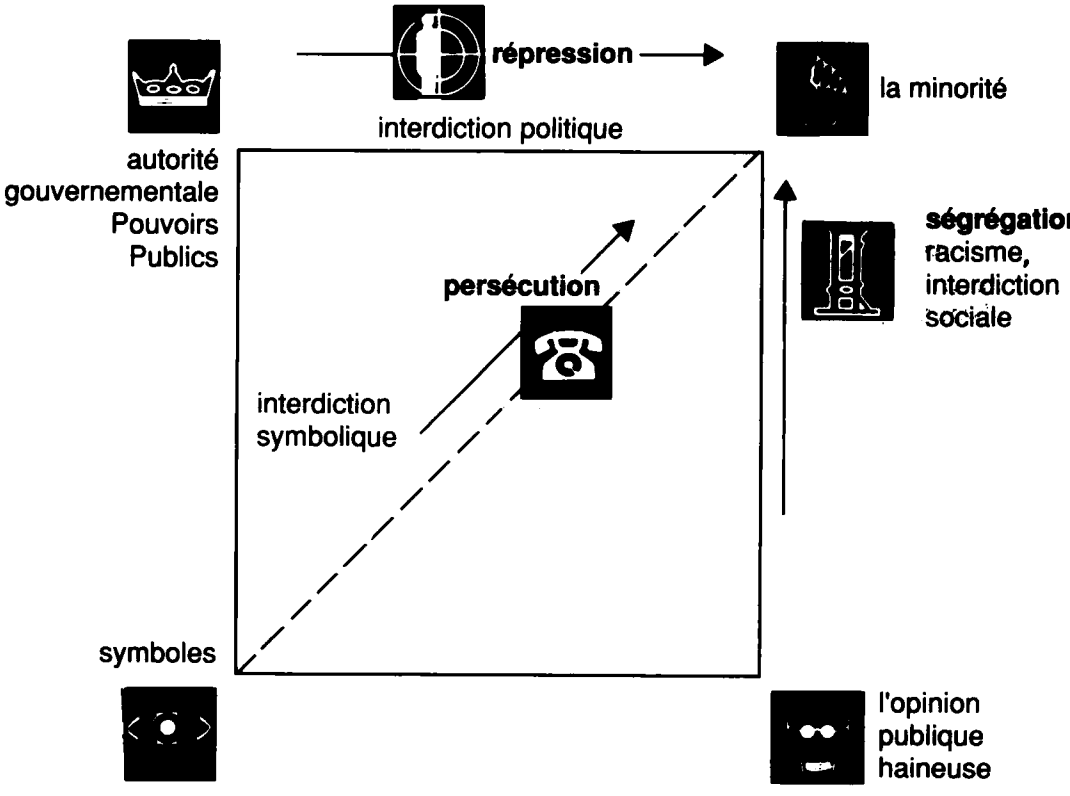


Fig. 73. — *Le martyre des minorités*

© Les Éditions d'Organisation

S'il y a répression et persécution, il faut laisser la population aider les opprimés à organiser leur résistance. Une telle éventualité n'est évidemment pas souhaitable, cher lecteur horrifié. Nous sommes seulement en train d'essayer de vous faire comprendre qu'elle correspond à un état de stabilité qui maintient la minorité au même niveau.

S'il y a persécution et répression, l'État doit protéger la minorité en lui donnant un semblant d'existence par l'attribution de postes et charges publics. De très nombreux exemples illustrent cette modalité de gouvernement à laquelle tout le monde recourt dans sa famille (placer le vieil oncle qu'on ne voit qu'une fois par an à la place d'honneur), dans son entreprise (attribuer un siège au conseil d'administration à un représentant syndical), dans son pays (donner un poste ministériel à une femme noire, par exemple) ou dans les institutions internationales (systèmes de quotas).

Le passage d'un tablier à un autre : l'axe des transformations

Tous les développements qui précèdent se sont efforcés de donner des conseils aux divers rôles antagonistes d'un même *tablier*. Le postulat implicite d'une telle démarche est que l'équilibre, l'harmonie relative qui règne, constitue la solution collective la meilleure.

Pour assurer cet état de fait fragile, certes, mais gérable, il convient de compenser, d'annuler les mouvements, ou tentatives de mouvement, des pièces qui pourraient compromettre la structure en équilibre.

Lorsque l'autorité attaque ses sujets , ceux-ci peuvent la dénoncer en faisant appel au pouvoir moral des Juges ou à la dénonciation scandaleuse des Journalistes , par exemple.

Les combinatoires imaginables sont extrêmement nombreuses.

En faisant intervenir le temps comme élément supplémentaire de perturbation, le principe de raisonnement est resté le même : la recherche de l'équilibre utilise des mouvements compensatoires qui viennent annuler les phénomènes en cours. Une révolte vient-elle à éclater ? Le Prince, loin de la combattre frontalement, surenchérit en tenant des propos encore plus révolutionnaires et cède une part de son autorité aux valeurs de l'opposition.

Ici aussi, les combinatoires de situations possibles sont multiples. Mais dans tous les cas, la nature et l'objectif du contrôle qui est exercé sur la situation sont les mêmes : maintenir l'intégrité du jeu, du *tablier*.

Admettons maintenant que, pour des raisons diverses, vous soyez conduit à quitter votre *tablier*, à changer de système, à transformer votre identité, comment faut-il procéder ?

© Les Éditions d'Organisation

Deux possibilités s'offrent à vous, ô lecteur réprouvé :

— la première est de fuir vers l'abstraction en décalant la situation vers un commentaire de type épistémologique ou de nature régressive et causale analogue (glissement vers la gauche indiqué sur la figure 74) ;

— la seconde est de substituer à l'enjeu actuel un enjeu supérieur plus général, au point de transformer les présents conflits en symboles du nouveau système émergeant (glissement vers la droite du *tablier*).

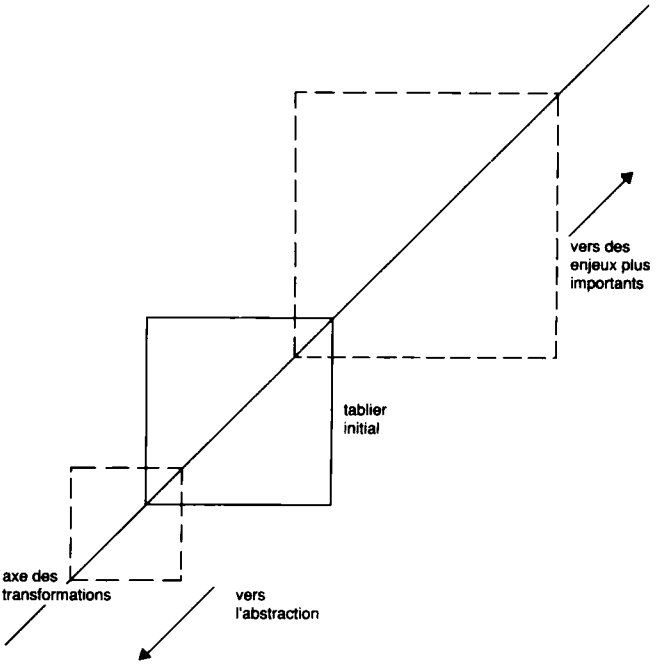


Fig. 74. — *Comment passer d'un tablier à l'autre*

Dans le premier type de transformation, le rôle d'observation ▪ d'hier devient l'enjeu ■ d'aujourd'hui, confronté à un nouveau dispositif de symbolisation plus abstrait que le précédent. En voici un exemple :

Vous vivez dans des conditions abominables où l'on extermine tous les vôtres. Vous réussissez à en réchapper et vous écrivez un livre pour exorciser ces souvenirs atroces. Dans le *tablier* initial, vous passez du rôle d'enjeu ■ au rôle d'observateur ▪. Vous avez commencé à descendre l'axe des transformations.

Votre livre a du succès. Vous êtes devenu l'enjeu ■ d'un nouveau système de commentateurs littéraires, historiens et autres penseurs et

© Les Éditions d'Organisation

philosophes. En recevant le Nobel, vous achevez cette transformation dans la perfection.

La seconde modalité pour quitter un *tablier* est plus difficile. Il s'agit de transformer un conflit, qui le plus souvent tourne mal, en symbole d'un conflit plus important.

L'enjeu initial ■ devient donc exemplaire ■ en se muant en symptôme d'un nouveau conflit situé dans une zone plus haute de l'axe des transformations, parcouru désormais vers la droite. Un cas classique est le suivant :

Nul n'est prophète en son pays. Vous êtes inventeur. Vos inventions perturbent les pouvoirs établis et ne rencontrent qu'indifférence feinte et hostilité. Vous vous expatriez et appuyez votre progression sur la symbolique du génie étranger incompris. Nul doute qu'avec un peu de persévérance, vous réussirez.

Dans les deux possibiblités alternatives de changement qui viennent d'être proposées, il y a changement d'autorité et de système de valeurs. C'est le prix à payer pour changer. Vouloir notamment conserver les mêmes valeurs que celles du tablier initial rend impossible tout effort de transformation. L'expatrié doit oublier ses origines (dont il parle cependant sans discontinuer) en adoptant un mode de vie totalement différent. C'est la condition sine qua non de son acceptation dans un nouveau système. Le réprouvé d'hier ne réussit que s'il adopte une conduite extravertie où il s'efforce de paraître admirable.

L'axe des transformations, perpendiculaire à l'axe du temps dont il a été question plus haut dans cette partie, constitue une autre voie de recherche pour mieux comprendre l'évolution et la maîtrise des pouvoirs. Plaise au lecteur intéressé de faire progresser cette réflexion avec méthode et patience.

© Les Éditions d'Organisation

Corrigé de l'exercice n° 11 — Analyse des pouvoirs présents dans la première page du journal *Le Monde* du 1er juin 1987.

Information	Genre temporel, référence, caratéristique de pouvoir	Commentaire
Offres d'emploi	Instant	L'offre d'emploi fait rêver à l'emploi ; c'est une virtualité qui compense le manque d'emploi.
Gorbatchev	Passé : autorité (et non pas présent et conflit)	M.G. a saisi (ou créé) l'occasion de régler quelques comptes avec ses militaires. Opération menée de main de maître, qui sent la préparation minutieuse.
Assassinat du Premier ministre libanais	Présent : conflit	Un mort, des blessés
Chirac, Barre, campagne présidentielle	Présent : conflit	Moins tragique que l'information précédente mais de même nature.
Reagan et le SIDA	Instant	R.R. se sert du SIDA pour attirer l'attention sur lui. Et réciproquement. Jeu de miroirs. Exemplaire.
Barbie	Futur, jugement (et non passé ! Ce qui compte est le souvenir qu'on gardera et non le personnage jugé)	Les témoignages s'efforcent d'écrire l'Histoire, ou de la préciser.
Attentats corses	Présent : conflit	Cent plaintes pour mille quatre cents enseignants. C'est concret.

Il paraît intéressant de regrouper cette analyse en sorte d'avoir une vue synthétique du journal. Bien entendu, plusieurs systèmes sont confondus dans cette représentation. Les diverses rubriques ne peuvent se correspondre, les enjeux des systèmes étant mélangés.

© Les Éditions d'Organisation

Information	Genre temporel, référence, caratéristique de pouvoir	Commentaire
Rolland-Garros et Lendl	Passé, autorité (et non présent et conflit)	La difficulté de rester le premier, sans avoir d'ennemi précis.
Petits boulots	Instant	Le petit boulot est l'image virtuelle de l'absence de travail.
Les protestants	Futur	Définition d'une ligne politique et idéologique dans la communauté religieuse protestante.
La récession et le sommet de Venise	Instant	Dramatisation d'une réunion, en sorte de la promouvoir. C'est une sorte de publicité.
Surplus agricoles	Instant, représentation abstraite	Réflexion théorique : modèle plus ou moins représentatif d'une réalité qui reste au-delà du propos.
Les *scandales* par Paul Fabra	Idem, l'émotionnel est toujours instantané	Illustrations frappantes du point précédent. Exemples types de fragments de temps.
1789. Decaux et Hossein	Futur, jugement	Comment devra-t-on se souvenir de la Révolution après son traitement par MM. Decaux et Hossein ?
Encart publicitaire pour un prix littéraire	Instant, métonymie	Est-ce le livre qui attire l'attention sur le prix, ou le prix sur le livre ?

Leur rapprochement permet toutefois de juger des choix journalistiques implicites, et ainsi faciliter une lecture critique originale (figure 75).

Quelques commentaires tirent la philosophie de cette analyse :

— le 1er juin 1987, l'autorité repose sur des hommes seuls ;

— ce qu'il faudra penser à l'avenir dépend au contraire de groupes d'hommes : les témoins de Barbie, les protestants, Decaux et Hossein ;

© Les Éditions d'Organisation

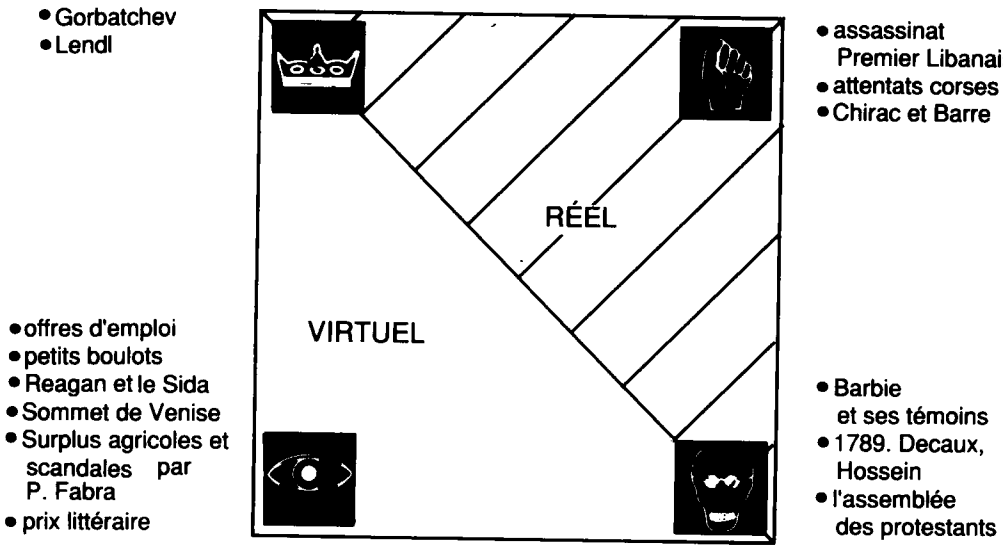


Fig. 75. — *La page 1 du* Monde *du 1er juin 1987*

— le présent ■ est constitué d'enjeux violents, parfois meurtriers ;

— enfin, l'information économique est tout entière rassemblée dans le monde des imaginaires ■, avec la littérature et les grandes angoisses du moment.

© Les Éditions d'Organisation

Corrigé proposé pour l'étude n° 12 — *Comment faire illusion dans une situation délicate ?*

Il n'est pas question de démissionner. Vous êtes tombé dans une trappe. A vous de montrer que vous saurez vous en sortir.

Les sentiments de panique, puis de colère étant passés, vous dressez le *tablier* de la situation (figure 76).

A l'évidence, le coin supérieur droit manque : aucune activité, aucune compétence, aucun soutien financier. Vos interlocuteurs sont tordus de rire quand vous venez leur demander une aide.

Mais tout n'est pas aussi négatif qu'il y paraît. Vous vous êtes laissé gruger. C'est donc qu'il existe au moins une présentation qui peut abuser. Puisque vous y avez cru, d'autres que vous le pourront également.

Les regards de vos Pairs sont tournés vers vous. Ils vous ont trompé ne vous prévenant pas qu'ils vous attiraient dans un traquenard. N'allez pas le leur reprocher. Considérez au contraire qu'ils vous ont jugé digne d'occuper la position dont personne ne voulait jusqu'alors. Continuez à considérer leur avis.

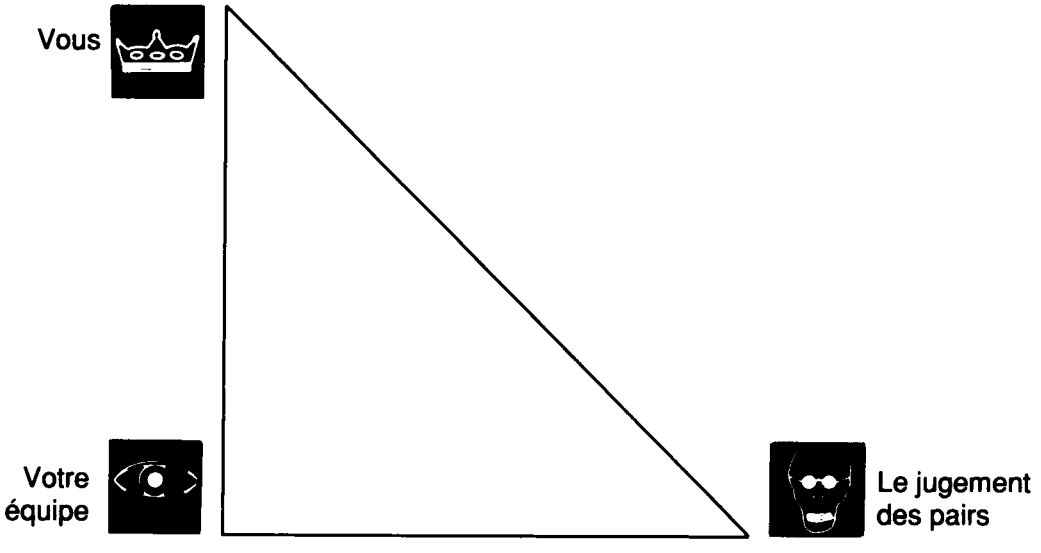


Fig. 76. — *Une stratégie en trompe-l'œil*

© Les Éditions d'Organisation

Remerciez-les. Agissez comme si vous aviez à gérer une affaire réelle, comme si vous n'aviez rien compris à la situation. Demandez-leur sans cesse de juger l'action qu'ils vous ont demandé d'accomplir en sorte de les impliquer dans cette conduite illusoire.

Reste votre équipe d'incapables. Incapables, c'est vous qui le dites. Ne le dites plus. Au lieu de vouloir leur faire réaliser une œuvre concrète, vous les spécialiserez dans le faire-semblant en les regroupant dans le coin inférieur gauche .

Avec des mauvais marins, on peut faire d'excellents naufrageurs, surtout quand on n'a pas de bateau. Les feux que vous allez leur faire allumer attireront sûrement quelques imprudents. Avec les restants d'épaves et les survivants des naufrages vous devriez pouvoir peu à peu compléter votre tablier et vous constituer une flotte convenable.

Cela vous semble horrible ? Allez, allez, si l'on a pensé à vous, c'est qu'une certaine impunité vous est garantie, à la condition, bien sûr, que vous agissiez de manière harmonieuse pour construire progressivement votre espace d'action.

Vous êtes soumis au temps. Or, si vous ne faites que des déclarations virtuelles, le coin inférieur gauche de votre triangle va s'alourdir. Vous risquez de dériver vers la droite, dans une rotation décadente. Tout l'art consiste à équilibrer simultanément les trois angles du triangle tout en vous efforçant de le déformer pour aboutir à une figure carrée complète.

Chaque fois que vous tentez une action coupable , faites preuve d'autorité et montrez que vous la gérez, soit en dénonçant son principe, soit, mieux encore, en portant secours aux égarés qui se sont laissés prendre. Il ne s'agit surtout pas d'en perdre, mais au contraire d'en faire des obligés, assurant par là même votre fonction dominatrice . Il convient d'être particulièrement scrupuleux et dévoué avec les victimes d'événements que, par commodité, nous conviendrons d'appeler le sort.

© Les Éditions d'Organisation

Le troisième angle du triangle devra simultanément être alourdi, en sorte d'assurer une pleine réussite à vos manœuvres. Prenez les juges à témoin de vos efforts charitables. Ils vous apporteront des aides qui les rendront vertueux. Plus vous prenez des risques, plus vous devez être limpide. Acquérir du pouvoir ne profite pas qu'à vous. Il donne une solide raison d'être à ceux qui, plus tard, vous critiqueront. En fait vous n'êtes que leur champion. Si vous êtes peu recommandable dans vos actions, le statut que, peu à peu, vous vous forgez doit devenir irréprochable.

© Les Éditions d'Organisation

« Échec ! Échec au roi ! »

Nous nous penchâmes tous sur l'échiquier, cherchant à comprendre. Mais ce qui se passa au bout d'une minute, aucun de nous ne s'y attendait. Lentement, très lentement, Czentovic leva la tête et nous regarda l'un après l'autre, ce qu'il n'avait encore jamais fait. On vit naître sur ses lèvres un sourire moqueur et satisfait, il paraissait éprouver un plaisir sans borne. Lorsqu'il eut pleinement joui de ce triomphe encore incompréhensible pour nous, il dit à la ronde, avec une politesse affectée : Je regrette mais je ne vois pas comment mon roi pourrait être mis en échec. Un de ces messieurs le voit-il ?

Nous examinâmes la situation, puis nos regards inquiets se tournèrent vers M.B. Le roi de Czentovic était entièrement couvert par un pion, un enfant eût pu s'en rendre compte, il n'y avait donc pas d'échec au roi. Notre fougueux ami avait-il poussé sans le vouloir une pièce de travers ? Le silence général le rendit à lui-même, il examina l'échiquier à son tour et se mit à dire, en bégayant violemment : Mais le roi doit être en f7... il n'est pas à sa place, pas du tout ! Vous vous êtes trompé ! Tout est faux sur cet échiquier... ce pion-là est en g5, pas en g4.. c'est une tout autre partie...c'est... » (14).

(14) *Le joueur d'échecs* (Schachnovelle). S Zweig. Stock, 1981.

© Les Éditions d'Organisation

CONCLUSION

Les mots, les promesses, les explications et commentaires n'ont pas le même sens lorsqu'ils sont prononcés de manière identique par des acteurs aux intérêts différents, placés dans des situations et contextes distincts. Tout ou presque est ou paraît illusion dans le jeu des pouvoirs.

Le même mot peut signifier son contraire, la même situation, apparemment concrète, peut s'avérer n'être qu'un simple reflet en matière de conflits. Le texte ci-contre en témoigne, mêlant intimement réalité, pouvoir, illusion et discours.

L'ABC du pouvoir a essayé d'éviter cette confusion et espère y être parvenu, au moins partiellement.

Un résumé détaillé mais rapide peut aider à saisir une dernière fois le sens global du propos :

Inspirée par de nombreuses méthodes d'aide à la décision, la technique présentée dans cet ouvrage, *le tablier des pouvoirs*, décrit les règles à observer pour imposer sa volonté dans l'entreprise, dans la Cité, voire même dans ses relations personnelles. Ses buts sont d'analyser les systèmes conflictuels et surtout de permettre aux opérateurs de mieux comprendre les stratégies qui sont associées à leur position personnelle.

Présentée sous forme de jeu (kriegspiel), le *tablier* s'appuie plus précisément sur deux sortes de travaux :

— les travaux de Watzlawick (Palo Alto) et de Laing sur la communication paradoxale,
— les techniques d'analyse structurelle inspirées des socio-grammes tribaux de Levi-Strauss.

Dans un but pédagogique, les démonstrations effectuées à l'aide du *tablier* utilisent des pièces qui permettent de décrire, d'imaginer et d'animer divers exemples de conflits :

- Le Prince (pouvoir de l'autorité).
- Le Juge intellectuel (pouvoir des valeurs).
- Les Enjeux (pouvoir des hommes et des territoires).

© Les Éditions d'Organisation

La Communication, le Discours, les Médias (pouvoir de l'expression et de la représentation).

L'Assassin (pouvoir de liaison entre le Prince et les Enjeux).

Le Diplomate (liaison entre le Prince et les Juges).

 Le Terroriste (liaison entre le Juge et les Enjeux).

Le Transmetteur (liaison entre les Enjeux et le Discours).

Le Déstabilisateur (liaison entre le Juge et le Discours).

Le Conformiste (liaison entre le Prince et le Discours).

La première partie du livre (*coyotes et lapins, chasseurs et grands-pères*) présente les pièces précédentes et leur négation, le cadavre . Leur position sur le *tablier* est justifiée par référence à l'analyse structurelle et à un jeu de stratégie, le Djambi. Trois exercices sont proposés au lecteur : coyotes et lapins, etc. (ex. n° 1), l'Église (ex. n° 2), Jankélévitch (ex. n° 3). La première partie est une exposition de type . C'est un commentaire descriptif.

La seconde partie s'intitule : *systèmes calamiteux et stratégèmes complexes*. Elle indique les stratégies déployées par chaque pouvoir à travers des exercices : la France vue par Custine (ex. n° 4), les équilibres intrafamiliaux (ex. n° 5), un test projectif de personnalité (ex. n° 6). Des présupposés méthodologiques, l'analyse de systèmes, l'analyse structurelle sont ensuite traités. La seconde partie a pour but de faire comprendre et de porter un jugement. Elle est de type . C'est une évaluation des possibilités d'utilisation.

La troisième partie, *la conquête des manufactures*, insiste sur le pouvoir de l'illusion (l'allégorie de la salade qui fume). L'usage de l'analyse structurelle est ensuite détaillée très précisément. Ses domaines d'application sont examinés à travers des exemples technique (construction d'un prototype), historique (Machiavel), d'économie politique (le F.M.I.) et de politique (la drogue dans les Andes). Les voies de recherche sur l'analyse structurelle et ses relations avec le tablier sont enfin évoquées à travers deux exercices : comment faire carrière dans une entreprise (ex. n° 7), et la saga de Lee Iacocca (ex. n° 8). En appliquant scrupuleusement les enseignements de la troisième partie, le lecteur peut agir : la troisième partie est de type . C'est un mode d'emploi.

La quatrième et dernière partie s'efforce d'introduire la notion du temps dans la réflexion précédente. Intitulée : *ton, diatessaron, dia-*

© Les Éditions d'Organisation

pente et diapason, elle oppose la dynamique synchronique des pièces du *tablier*, se basant sur le rythme, à la dynamique diachronique, établie sur l'écoulement mélodique du temps. Une attention particulière est prêtée au rôle du paradoxe et des conduites d'annulation et de compensation dans le premier cas. La fonction spécifique de l'instant par rapport au passé, au présent et au futur est souligné dans le second.

Deux illustrations sont proposées pour faire réfléchir sur le rythme. Comment faire sortir Achille de sa tente ? (ex. n° 9) ; comment ramener le calme dans une île lointaine ? (ex. n° 10).

Deux autres servent à mieux comprendre l'influence du temps sur les pouvoirs : une analyse de la première page du journal *Le Monde* du 1er juin 1987 (ex. n° 11) ; comment faire illusion dans une situation délicate ? (ex. n° 12).

L'équilibre des pouvoirs et son contrôle dynamique sont les deux recommandations finales de l'ensemble de ces développements. En réfléchissant sur le temps, la quatrième partie essaie de compléter et d'influencer les trois précédentes, sans pour autant en dépendre. Comme chacun l'aura deviné, elle est de type ▬ et vient donc clore le dispositif en procurant au lecteur aussi bien la connaissance que le doute qui la limite.

Il reste à souhaiter au lecteur qui lit ces lignes de savoir forger mots et situations et de savoir décider stratégies et incertitudes, délibérément créées, qui les gênent.

Recourir aux techniques exposées dans cet ouvrage devrait l'amener à un stade de réflexion qui empiète sur le domaine de l'action. La décision d'agir (ou de ne pas agir, ce qui est aussi parfois une forme d'action) est alors prise dans la continuité de la pensée, en bref va de soi.

Une dernière interpellation, toutefois :

— quelle partie jouez-vous, cher lecteur ?

C'est une vraie question. Savoir y répondre, c'est refermer le livre.

Adieu donc. Sans doute avez-vous déjà abordé d'autres lettres de l'alphabet du pouvoir. Bon voyage.

© Les Éditions d'Organisation

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages généraux

PLATON, *Œuvres complètes,* Paris, Belles-Lettres, 1962-1977.

SUN TSE, *Les treize articles sur l'art de la guerre,* Paris, L'Impensé Radical, 1978.

KAUTILYA, *L'Arthasastra : le traité politique de l'Inde ancienne*, Paris, éd. Marcel Rivière, 1971.

MACHIAVEL, *Le prince,* Paris, Le Livre de Poche, 1972.

BALTASAR GRACIAN, *La pointe ou l'art du génie,* Lausanne, L'âge d'Homme, 1983.

BALTASAR GRACIAN, *L'homme de Cour : maximes*, Paris, G. Lebovici, 1972.

LE CARDINAL DE RETZ, *Mémoires, la conjuration du comte Jean-Louis de Fiesque ; pamphlets*, Paris, Gallimard, 1984.

CARL VON CLAUSEWITZ, *De la guerre*, Paris, éd. de Minuit, 1970.

A. DETŒUF, *Les propos d'un confiseur,* Paris, éd. d'Organisation, 1986.

C. NORTHCOTE PARKINSON, *Les lois de Parkinson,* Paris, Laffont, 1983.

ROBERT ESCARPIT, *Le littératron,* Paris, Flammarion, 1964.

ARTHUR KŒSTLER, *Les call-girls,* Paris, Calmann-Lévy, 1973.

D. GREENBURG, *Comment devenir une mère juive,* Paris, Seghers, 1979.

Ouvrages à caractère plus méthodologique

M. BAXANDALL, *L'œil du quattrocento : l'usage de la peinture dans l'Italie de la Renaissance,* Paris, Gallimard, 1985.

D. HOFSTADTER, *Gödel, Escher, Bach : les brins d'une guirlande éternelle,* Paris, Inter Éditions, 1985.

© Les Éditions d'Organisation

PAUL WATZLAWICK, J. HELWICK-BEAVIN et D. JACKSON, *Une logique de la communication*, Paris, Le Seuil, 1979.
M. GARDNER, *La magie des paradoxes,* Paris, Belin, 1980.
MICHEL CROZIER, ERHARD FRIEDBERG, *L'acteur et le système,* Paris, Le Seuil, sociologie politique, 1977.
JACQUES LESOURNE, *Les systèmes du destin,* Paris, Dalloz-Économie, 1976.

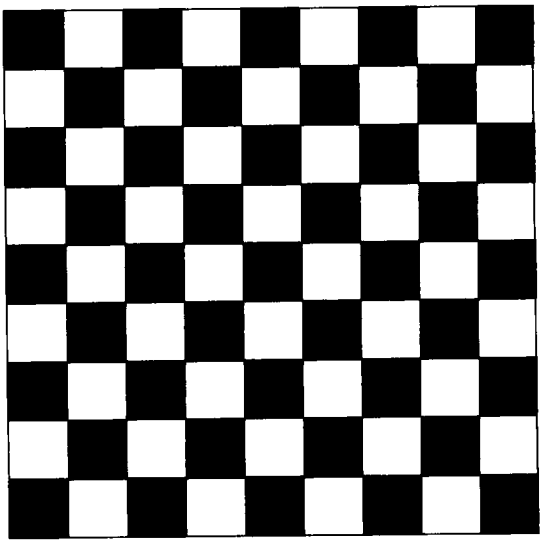
L. VON BERTALANFFY, *Théorie générale des systèmes physiques, biologie, psychologie, sociologie, philosophie,* Paris, Dunod, 1973.
MELEZE, *La gestion par les systèmes,* Paris, Hommes et Techniques, 1968.
JEAN-LOUIS LE MOIGNE, *La théorie du système général, théorie de la modélisation,* Paris, P.U.F., Systèmes décisions, 1977.
BERNARD WALLISER *Systèmes et modèles. Introduction critique à l'analyse des systèmes*, Paris, Le Seuil, 1977.
P.F. TÉNIÈRE-BUCHOT, *Sur l'analyse de systèmes*, Paris, Futuribles n° 20, 1979.

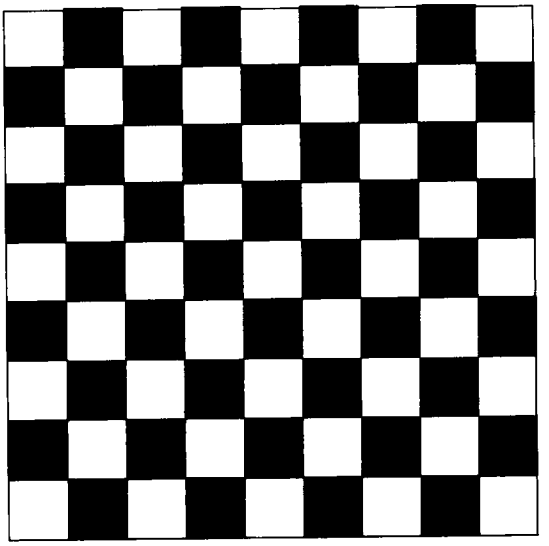
W. CHURCHMAN, *Introduction to operation research.* New York, N.Y. Press, 1957.
J.W. FORRESTER, *Industrial dynamics*, Boston, M.I.T. Press, 1961.
J.-P. BENZECRI, *L'analyse des données (taxonimie et analyse des correspondances),* Paris, Dunod, 1979.
M. GODET et al., *Planification stratégique, théories, méthodes et applications*, Paris, Futuribles n° 72, 1983.

WANTY, FEDERWISH, *Modèles globaux d'économie d'entreprise,* Paris, Dunod, 1969.
R. SAINT-PAUL, P.F. TÉNIÈRE-BUCHOT, *Innovation et évaluation technologique,* Paris, Entreprise moderne d'édition, 1974.
P.F. TÉNIÈRE-BUCHOT, J.-J. ŒRLEMANS, *Le modèle Popole, Une tentative d'analyse du système « eau » dans une agence financière de bassin.* Paris, Analyse et Prévision, Tome XV, n° 2 et 3, 1973.
M. GODET, *Prospective et planification stratégique*, Paris, Economica/CPE, 1985.

© Les Éditions d'Organisation

Achevé d'imprimer par Corlet, Imprimeur, S.A.
14110 Condé-sur-Noireau (France)
N° d'Éditeur : 884
N° d'Imprimeur : 10105
Dépôt légal : 1er trimestre 1989
Imprimé en C.E.E.





Comment le pouvoir s'exerce-t-il à l'heure actuelle ? Comment l'obtenir, le garder ou, au contraire, le menacer ? Qui le détient ? Peut-on en parler différemment au XX[e] siècle grâce à de nouveaux outils d'analyse ? La notion de pouvoir a-t-elle évolué depuis Machiavel, Clausewitz, Sun Tse, Jules de Retz, Gracian ?

Ce livre de méthode et de réfléxion s'adresse à tous ceux qui s'intéressent au pouvoir, qui le subissent, y participent ou tentent de l'exercer.

L'auteur enseigne essentiellement les éléments suivants :

- dans une situation complexe, conflictuelle ou délicate, quel est le *véritable enjeu* ? A quoi joue-t-on en fait ? Quel est le sens exact de la partie en cours ?

- *quel rôle joue-t-on soi-même* ? Dominateur ou dominé ? Artisan du présent ou de l'avenir ou commentateur de l'instant qui passe ?

- comment faut-il *agir pour renforcer sa position* en fonction du contexte et de sa volonté personnelle ? Trois réponses existent le plus souvent qui constituent une stratégie forte, précise et rapide. Elles sont indiquées pour chaque situation envisageable.

Le pouvoir vous attire ?
Des exercices d'entraînement vous sont proposés.

Le pouvoir vous met mal à l'aise ?
Lisez ce livre, vous saurez pourquoi.

Vous voulez éviter le pouvoir ?
Sage lecteur, que lisez-vous en ce moment précis ?

L'auteur

Pierre-Frédéric TENIERE-BUCHOT, Directeur de CANDIZ, conseil en stratégie, Professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers à Paris (où il enseigne les méthodes de préparation des décisions), Professeur à l'Institut National des Sciences et Techniques Nucléaires à Saclay (cours de décision dans le domaine de la recherche-développement) est ingénieur de l'Ecole Centrale des Arts et Manufactures et docteur d'Etat en Economie Appliquée de l'Université de Paris Dauphine. Après une double expérience dans l'industrie et les services publics, il a créé sa propre entreprise où il développe des conseils en stratégie, organisation, audits et communication. P.F. Ténière-Buchot est également administrateur de l'Association Internationale Futuribles et membre de PUGWASH France.

OU MGO **2**

9 782708 109629

Code éditeur : 0112140
ISBN : 2-7081-0962-6