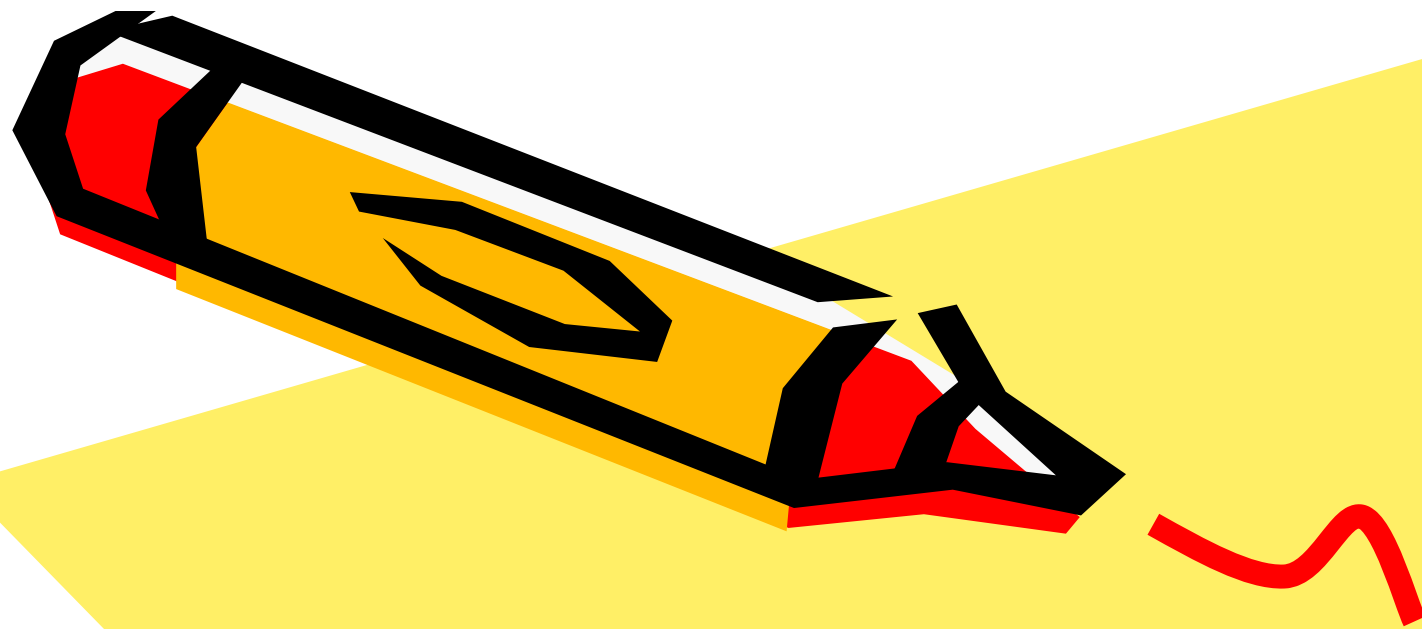
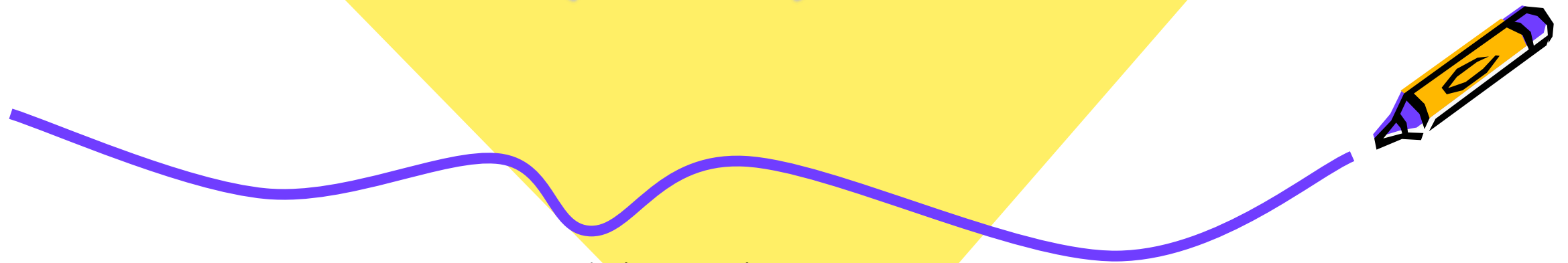




Une lecture de l'ouvrage « Le vide stratégique »

P. Baumard (2012) CNRS Editions



Philippe Fleurance

Mission Expertise- Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance (INSEP)
Vice - Président du Réseau Intelligence de la Complexité

Pourquoi cette réflexion ?

- Atelier de prospective à organiser
 - Des questions de légitimité et de posture d'accompagnement / fédérations
- Période de bilan et donc de questions d'avenir
 - Les actions de bilan JO 2012 sont susceptibles d'éclairer les stratégies 2012 - 2016.
 - Boucle infernale cependant où l'un dépend de l'autre et l'autre de l'un ... Comment s'en sortir ? ... En mettant à distance le sens commun de la construction de projet et/ou de scénarii prospectifs qui en anticipant les actions à venir, fige artificiellement ces actions et leurs temporalités à un moment qui fait surement sens aujourd'hui ... mais demain ? L'attribution de sens ex ante et ex post événements ? : c'est toute la question de la prospective qui est posé ...
 - Débats sur la gouvernance Commission culturelle AN - Cnosf - Collectivité - ...
 - <http://www.assemblee-nationale.tv/chaines.html?media=3250>
- Questionner la « logique » de nos discours
 - La « déclaration » de quelque chose est un énoncé « performatif » - si l'on reprend les thèses sur les « actes de langage » d'Austin (1962)
 - Par la seule énonciation, on crée ou transforme une situation donnée. Dans le « dire », il y a déjà le « faire ». Que le « faire » advienne, c'est une autre histoire - mais une histoire qui ne serait jamais advenue si le « dire » ne l'avait précédée. Plus on répétera ce quelque chose plus on y croira, et plus on y croira plus il y aura de possibilités d'advenir (parallèle avec prophétie autoréalisatrice - effet Pygmalion - système de croyances - idéologies dominantes, ...)
- « L'intelligence » (économique, stratégique, ...) un domaine en fort développement (grandes écoles, ...)
 - En sport : rapport J.R. Germont (2007). Introduction à l'intelligence Sportive

Réformer la pensée stratégique ?

Les citations en italique sont des phrases extraites de l'ouvrage de P. Baumard : la lecture de l'ouvrage dans son entier est évidemment conseillé

- « Réformer la pensée stratégique, c'est donc avant tout s'assurer de pouvoir *mobiliser des cadrages différents, voire antagonistes, dans l'interprétation des événements.* p152
- *Ceci signifie que l'atypisme et l'impertinence ne sont pas cultivés dans la seule perspective d'obtenir un diagnostic surprenant, mais un diagnostic construit avec le souci permanent du questionnement des cadrages ».* p 152
- « Découvrir ce qui est stratégique consiste donc à découvrir ce qui est « intéressant ». Ce qui intéressant, nous dit Davis, est ce qui engage notre attention, ce qui arrête nos routines, ce qui interroge ». p 153

« Plus de la même chose » ... « et encore plus de la même chose » : l'escalade de l'engagement

- La thèse centrale - à mes yeux - : la différenciation entre stratégie et tactique
 - « Jamais les tacticiens ont atteint un tel niveau d'efficacité qualitative mais rarement le conceptuel a été autant marginalisé » - « on a cessé de vouloir définir le réel » (p 14)
 - « Comment sommes-nous passés d'une stratégie conçue comme un « art de la guerre » à une *stratégie conçue comme une vision déterministe de la pérennité*, puis, au début du XXI^e siècle, à une impasse stratégique brutale ? Il faut sans doute aller chercher les réponses du côté de la praxis, de la contraction du temps, et de la récompense obtenue à l'ajustement permanent et tactique ». p 52
- Qu'entendre par Stratégie ? « Toute stratégie est un acte de transformation, nous entendons ici par *« stratégie » une capacité à définir, c'est-à-dire à fixer des limites, une explication et une articulation du réel* » (p 235)
 - « Nous sommes en situation stratégique lorsque nous sommes en capacité d'expliquer l'état des choses, ou « l'état des affaires », c'est-à-dire lorsque l'on sait pourquoi un choix transformateur a été fait, une décision qui remet en cause la raison d'être d'un système a été adoptée.
 - « Je suis en capacité stratégique quand je peux définir qui je suis, et pourquoi je suis. La capacité stratégique est la capacité ontologique. En ce sens, la stratégie n'est ni une méthode, ni un plan, mais plutôt un acte de détermination » (p 235)
- Qu'entendre par Tactique
 - « A l'absence de vision, on a substitué *un entêtement obsessionnel de l'efficacité des moyens ; mais la stratégie ne se résume pas à l'organisation efficace de moyens pour atteindre un but* » (p 14 - p 55)
 - « Nous sommes entrés dans le régime de la réponse somatique : à chaque déviation, on assomme. A chaque dérive financière, on répond par la capitalisation, le crédit et la création monétaire. Nos modèles stratégiques ont volé en éclat. On cherche le prochain maillon à hypothéquer, la prochaine « guerre cognitive » à mener : culture de façade, culture du déport systématique, de l'arrogance et de la figuration » (p16)
 - « Il s'en suit l'installation d'un paradigme tactique, somatique, où la multiplication et la disponibilité des moyens remplacent toute nécessité de pensée stratégique » p 143

La relativité de l'intention - but - plan

Question à la rationalisation formelle des organisations humaines

- « Les modèles canoniques de la stratégie, et de la compétition fondée sur les ressources ont été conçus dans un contexte de faible hétérogénéité et de faible variance des formes organisationnelles » p 58
- « Les *organisations aspirent à réitérer leurs succès passés*, et se jettent dans l'action en puisant dans le répertoire de programmes d'action qu'elles ont en leur possession, quitte à « adapter » l'idéologie permettant de les soutenir ». p 59
- « Si les prévisions à long terme sont extrêmement difficiles dans un environnement stable à faible variance, *elles deviennent impossibles quand la variance et le nombre de mouvements s'accumulent à grande vitesse*. La plupart des responsables ont ainsi une vision très approximative de leur propre industrie. L'imprécision de ces perceptions s'accroît au niveau directorial : *plus on monte dans l'organisation, plus les stratégies gèrent des organisations imaginaires avec des données imaginées* » p 59
- « Les entreprises rentables planifiaient aussi bien formellement qu'informellement, et le contraire est tout aussi vrai. Cela n'a rien d'étonnant *dans la mesure où les plans centralisés déforment l'information, la rigidifient et font proliférer les chaînes de commandement excessivement hiérarchiques*. Les entreprises les plus performantes étaient celles qui diversifiaient leurs sources d'information, plutôt que de dépendre de rapports formels et qui, dans une moindre mesure, privilégiaient les moyens de communication informels plutôt que les canaux de communication formels » p 65
- « Il est trop communément admis que les organisations ont des intentions profondes, des desseins stratégiques, et qu'elles *s'acharnent à les poursuivre jusqu'à ce que l'écart entre la stratégie affichée et leurs actes soit proprement inconciliable*. Si l'on associe la planification stratégique à l'analyse et à la rédaction de plans, ce n'est effectivement pas le fait de rédiger et formaliser une intention stratégique qui la rend plus pertinente. Sa formalisation permet sa communication, l'attribution des rôles, l'évaluation des ressources à mobiliser, mais elle n'est pas corrélée avec la qualité de la pensée stratégique de son auteur » p 67.

Le « new public management »

- « la majorité de l'organisation évolue sous le joug des mécanismes du « rendre compte », de la mise en question permanente » p 174
- « le performance-base management qui consiste à évaluer en temps réel la performance et la justification de chaque acte de santé, de chaque décision prise par un membre du personnel, séparant d'un côté l'acte technique, et de l'autre, l'acte de diagnostic. Chaque mouvement tactique est longuement questionné, mais la stratégie ne l'est pas ». p 174
- « L'émergence de cette nouvelle exigence sociétale de « rendre des comptes » transforme la société en profondeur et se substitue à l'exigence d'une vision stratégique. Le temps passé à rendre des comptes finit par dépasser très largement le temps que l'on consacre à « faire partie » de cette société. Mais n'est-ce pas le but ? En quoi cette soumission volontaire à l'acte comptable diffère-t-elle de la soumission à une idéologie universaliste ? » p175
- « Dès lors, la compétition ne se fait plus sur les idées, l'imagination et les personnalités, mais sur les mécanismes de production. Celui qui maîtrise le verbe de la justification devient celui qui maîtrise ces nouveaux processus de production » p 175

L'optimisme scientifique et l'excès cognitif « classique » « mentalisé »

- « *une impasse stratégique se définit avant tout par un état d'aveuglement, de « congruité permanente », que l'on s'inflige à soi-même. Etre en situation de vide stratégique, c'est disqualifier tout événement non conforme à la tranquillité d'un esprit que l'on a mis en sommeil* » p 146
 - La congruité est le caractère de ce qui est en étroite conformité avec nos attentes
- « *C'est le premier élément de ce vide stratégique : le refus systématique de l'imagination. L'expression d'un raisonnement atypique et original y fait l'objet d'autocensure, ou de pression à la conformité. Les signaux faibles y sont repoussés. Ceux qui les portent ou les mettent en avant sont stigmatisés. L'obstacle est à la fois celui de la perte de la préoccupation authentique, et la magnification des réponses toutes prêtes, engendrée par des sociétés vivant dans l'immédiateté, l'hypertrophie de la disponibilité au détriment du sens, du spectaculaire au détriment de l'analyse.* »
- « *Dans ce type de situations, la méthode traditionnelle des scénarios renforce ces effets de « congruité auto-infligée » par son processus consensualiste, son risque de création d'un état de groupthink et son dispositif d'expression des choix, limitant l'expression de perspectives incongrues. Il en va de même des dispositifs qui procèdent de la quantification des impacts potentiels d'événements futurs, puis de leur compilation dans des synthèses quantitatives* ». p 147
- « *Discerner ce qui est stratégique implique une étude systématique des incongruités dans les logiques dominantes, dans les systèmes de pensée, dans le décellement de signaux précoces, dans l'excès de monochromie des tendances considérées comme acquises* » p 147
- « *Les logiques dominantes canalisent l'observation sur des signaux qui viennent valider nos attentes, et éloignent l'attention stratégique des signaux qui viennent la contrarier. Dès lors, ce qui est « stratégique » peut très bien se situer dans cette zone d'observation délaissée, parce que, justement, elle ne permet pas de « construire », ou de valider, une incongruité socialement et politiquement désirable* » p 149
- « *Ce qui est perçu comme « stratégique », « immédiat et menaçant » est souvent le fruit d'une projection d'attentes conjoncturelles, d'effets d'histoire et de contexte, d'applications de modèles obsolètes à des situations nouvelles. La logique dominante devient le prisme à partir duquel on interprète tout nouveau signe, et le signe lui-même, déformé, tronqué, retiré de son contexte, devient la clé qui renforce la croyance collective. Pour déceler « ce qui est stratégique », il faut donc d'abord s'interroger sur ce qui fonde les croyances dominantes, c'est-à-dire rechercher les contradictions, les oxymores dans ce qui est très largement admis* ». p 151 - 152

Pourquoi n'apprend-on pas de nos échecs ... mais pas plus de nos succès ?

- *« Les mécanismes de l'aveuglement sont donc parfaitement connus : la projection de modèles obsolètes du passé sur des enjeux d'une nature nouvelle, le refus de l'atypisme, et l'entêtement à répondre à des questions qui ne sont pas les bonnes » p 154*
- *« l'expérience accumulée devrait pouvoir fournir une information utile pour améliorer les chances de succès des opérations futures. De la même façon, un mode opératoire qui a produit nombre de situations désastreuses pendant cinquante ans devrait être questionné, et non devenir le nouveau paradigme ». p 157*
- *Cette question des « petits échecs » plus facilement assimilables que les « grands échecs » est centrale à la théorie du désapprentissage p 158*
- *« Le rôle de l'apprentissage cognitif a été très exagéré dans la littérature scientifique, aussi bien qu'au sein des états-majors industriels ou militaires. Les responsables ont généralement des perceptions erronées de leur propre organisation, et sont parfois incapables d'en indiquer des mesures aussi simples et objectives que la taille, les lieux d'activité ou les lignes de produits. En fait, les hommes apprennent essentiellement des comportements vécus, sans forcément avoir à formaliser, modéliser, ou expliquer ces derniers » p 165.*
- *« La production d'une connaissance à coups de dispositifs expérimentaux, de simulations et d'instrumentations éloignées du réel se substitue à l'apprentissage. Non seulement, nous n'apprenons plus de nos échecs, mais nous créons collectivement les leurres qui nous éloignent du réel. » p175*