



Pourquoi Socle ?

En un temps où les repères au sein des sociétés humaines s'estompent ou semblent voler en éclats, chacun s'accorde à reconnaître qu'il « faut recréer du lien social ».

Mais un tel impératif ne se décrète pas. Il naît du vécu et du réel, il s'affermi au fil du temps, au cœur de sociétés tout à la fois ouvertes sur le monde et ancrées dans leurs territoires. En ce sens, cette vertu (au sens romain de virtus) qu'est la confiance s'impose en douceur, en tout temps et en tous lieux, comme le socle du bien commun.

C'est pour y réfléchir avec vous, mois après mois, que nous engageons ici, avec des experts venant de tous les horizons, une réflexion de fond sur la crise de confiance que nous traversons.

Car pour que société puisse rimer avec liberté, il faut un socle solide qui se nomme confiance, qualité décidément éternelle et universelle.

gensdeconfiance.com



Général Vincent Desportes : « On ne relie les hommes que par la confiance »

Après un politologue (Jérôme Fourquet) et un sociologue (Michel Maffesoli), Socle donne ce mois-ci la parole à un militaire qui allie une solide expérience de pédagogue à sa longue pratique du commandement, y compris à l'international (attaché militaire près l'ambassade de France à Washington de 2000 à 2003).

Ancien directeur de l'École de Guerre, le général

Desportes se partage en effet depuis plusieurs années entre la réflexion stratégique, l'enseignement de haut niveau (Sciences Po Paris, HEC) et le conseil en entreprise.

Derrière cet engagement, une conviction nourrie à l'épreuve des faits : l'armée, dont la cohésion s'obtient d'abord par la confiance, a beaucoup de choses à apprendre à la société civile en ces temps de défiance généralisée.

Vous êtes l'auteur de plusieurs ouvrages portant sur la nature de la stratégie dont le très remarqué Entrer en stratégie (Robert Laffont, 2019). Pourriez-vous nous en donner une définition et nous expliquer en quoi elle se distingue de la tactique ?

Pour m'intéresser à la stratégie depuis de très nombreuses années, pour l'enseigner aujourd'hui aussi bien à Sciences Po qu'à HEC, et pour donner des conférences sur la question dans le monde entier, je puis vous dire qu'il n'en existe pas de définition unique. Et la meilleure façon de comprendre en quoi consiste la stratégie, c'est de la comparer à la tactique. La première différence est évidemment temporelle : la tactique s'inscrit dans le court terme ; la stratégie dans le long terme. S'impose ensuite un rapport de moyen à fin et, par là même, une subordination de la tactique à la stratégie, la seconde étant la finalité de la première. Pour autant, l'une et l'autre sont difficilement séparables. On dit souvent que le plus court chemin vers l'échec serait une tactique sans stratégie... Mais aussi que le plus long chemin vers le succès serait une bonne stratégie n'usant

que de mauvaises tactiques !

En un mot comme en cent, la stratégie n'est rien d'autre que l'art de construire l'avenir, et donc de le vouloir. Comment ne pas penser, ici, à Saint-Exupéry : « *Il ne s'agit pas de prévoir l'avenir, mais de le rendre possible* » ? C'est exactement l'objet de la stratégie : vouloir son avenir, et le rendre possible. Le tacticien construit le futur à partir du présent, le stratège fait l'inverse : il façonne le présent à partir du futur. Autrement dit, la stratégie est un phénomène émergent : j'entre en stratégie parce que je veux atteindre un nouvel état. D'abord et avant tout parce que je sais que si je reste immobile, je vais disparaître ! Face au tsunami des nouvelles technologies ou aux ambitions mondiales des géants chinois et américain, la tactique est utile, mais elle ne nous sauvera de la submersion que si elle est mise au service d'une vision dynamique de l'avenir. Pour survivre, il faut se choisir un futur, et y accrocher son chemin.

Quelques formules peut-être. On peut dire que la tactique, c'est la confrontation des moyens, et la stratégie, celle des intelligences. En tactique, le plus fort

Entretien avec Vincent Desportes

gagne. En stratégie, même avec des moyens illimités, vous perdrez face à un adversaire moins puissant mais faisant preuve d'une intelligence stratégique supérieure. Voyez les Américains au Vietnam ou en Afghanistan !

Disons encore que la tactique, c'est la science des réponses, alors que la stratégie, c'est l'art du questionnement. La tactique est positive, la stratégie est dialectique. « *La stratégie, c'est la dialectique des volontés* », disait le général Beaufre, l'un de nos plus grands penseurs militaires. Et donc, aussi, celle des intelligences, ajoutait le regretté Hervé Coutau-Bégarie, qui enseignait à l'École de Guerre quand je la dirigeais.

Les principes que vous posez sont très proches de ceux qu'on peut observer en matière économique. Voyez-vous cependant des différences ?

Très peu ! C'est si vrai que ma passion n'est pas tant la stratégie que la « méta stratégie ». J'entends

La décision stratégique ne peut se prendre qu'en conscience, et non en science, cette dernière étant, par définition, hautement évolutive

par là que, quels que soient les domaines de l'action humaine, il existe une pensée stratégique supérieure qui n'est pas propre à l'action militaire. J'irai même plus loin en disant que l'expression

« stratégie militaire » est quasiment un oxymore : en effet, la stratégie est par nature systémique, englobante, et l'action de guerre, comme le pensait Clausewitz, n'est qu'un moyen parmi d'autres de changer une situation.

Entre ces stratégies, la différence essentielle réside dans la nature desdits moyens et des objectifs. Et, bien sûr, dans la monnaie : dans le domaine économique, le *cash* ce sont des billets de banque, dans le domaine militaire, on paye en sang humain. C'est cela qui confère à l'action militaire sa dimension tragique.

La politique n'est-elle pas victime, aujourd'hui, du syndrome d'immédiateté, de « vide stratégique » tel que le dénonce Philippe Baumard (Le vide stratégique, CNRS éditions, 2012) ? Un syndrome qui n'est pas fait, justement, pour rendre confiance aux citoyens...

Je suis complètement d'accord avec ce constat : notre monde est de plus en plus « a-stratégique », ce qui est mortifère. Évoquons cependant d'abord la difficulté de la décision stratégique. En stratégie, il n'est pas de vérité absolue. Ou plutôt, il y a « des » vérités, toutes partielles, relatives et temporaires.

Partielles, parce que le stratège, qu'il soit homme

politique, chef d'entreprise ou militaire, ne dispose jamais de l'entièreté des données qui lui permettraient de prendre une décision parfaitement rationnelle.

Relatives, car le décideur regarde le monde mais son regard est par nature un système particulier d'interprétation façonné par sa culture, son expérience, ses responsabilités, voire son état de fatigue, etc. C'est dire que cette décision résulte d'un biais, d'un angle, d'une vision particulière et forcément unique.

Cette vérité, enfin, est temporaire parce qu'elle est liée à l'état des connaissances du moment ; on l'a bien vu dans la crise du Coronavirus où telle décision prise le jour J n'aurait peut-être pas été prise à J + 1 ou J + 3, les éléments de connaissance ayant forcément changé. Je pense ici par exemple au choix d'organiser le premier tour des élections municipales puis à celui, arrêté quelques jours plus tard, de reporter le second.

Ainsi la décision stratégique ne peut-elle se prendre qu'en « conscience » et non en « science », puisque cette dernière est, par définition, hautement évolutive, chacun de ses progrès invalidant les certitudes précédentes.

Que faudrait-il faire pour restaurer et développer la confiance parmi nos concitoyens dans les temps difficiles que nous traversons, bref pour les aider à faire face aux « surprises » du destin en les rendant plus résilients ?

Pour employer une métaphore empruntée à la physique nucléaire, la seule solution permettant de conjurer la peur de l'avenir est de transformer des particules élémentaires en atomes. Recréer du collectif là où la dissolution du lien social a favorisé l'individualisme, voilà la priorité. Mais pour relier les hommes entre eux par la confiance, il faut une force d'attraction suffisamment forte pour que les électrons ne quittent plus leur orbite.

Or, et c'est toute la difficulté de la question, on sait depuis l'aube de l'humanité que le principal ressort de l'action humaine est l'intérêt personnel. À de très rares exceptions près, c'est ainsi. Nous n'y pouvons rien, nous devons « faire avec ».

Comment, dès lors, dépasser cette contradiction ? En reliant les destins individuels au destin collectif par la mise en évidence de leur caractère indissociable. L'intérêt collectif doit redevenir l'intérêt individuel. Si chacun commence à se dire qu'il a un intérêt personnel à ce que son voisin réussisse, donc à l'aider, le tour est joué : le ciment de la confiance permet alors de construire sur du solide. C'est ce que vous, GensDeConfiance, avez réussi à faire dans la sphère sociétale ; c'est ce que l'Europe politique

Entretien avec Vincent Desportes

serait bien inspirée d'entreprendre pour protéger nos belles nations des deux empires prédateurs qui menacent de les dévorer, à savoir la Chine et les États-Unis !

Mais n'oublions pas l'autre moteur de l'action collective : le rêve.

En cette année de Gaulle, comment ne pas méditer l'exemple de cet homme seul parti pour Londres qui, étendard d'une incroyable vision, a su mobiliser tout un peuple autour d'elle, rendre sa confiance à une nation vaincue jusqu'à l'imposer à la table des

vainqueurs... Ce qui n'était guère évident à l'été de 1940 !

Et voici qui m'amène à ma conclusion : si nous traversons, de fait, une crise de confiance, c'est, pour beaucoup, parce que nous nous situons entre deux rêves. Le rêve de la grandeur nationale et celui d'une Europe-puissance. Le premier s'est estompé et le second peine à voir le jour. Or les deux ne sont nullement contradictoires... À condition, là encore, qu'à chacun de ces niveaux, on s'applique à redonner confiance à nos concitoyens ! ■

REPÈRES

Vincent Desportes



Après une carrière opérationnelle qui l'a conduit à exercer des commandements multiples, le général de division Vincent Desportes s'est orienté vers la formation supérieure, la réflexion stratégique et l'international. Dans ce cadre, il a notamment exercé aux États-Unis entre 1998 et 2003. Après deux années au sein même de l'US Army dont il est diplômé du *War College*, il a été attaché militaire à l'ambassade de France à Washington.

De retour en France, il a été nommé conseiller Défense du secrétaire général de la Défense nationale avant de prendre la direction du Centre de doctrine d'emploi des forces ; pendant trois ans, il y a été responsable de l'élaboration des stratégies et du retour d'expérience de l'armée de terre. De 2008 à 2010, il a dirigé l'École de Guerre, l'institut de formation supérieure des armées.

Ingénieur, docteur en histoire, diplômé d'études supérieures en administration d'entreprise et en sociologie, Vincent Desportes s'est par ailleurs investi dans le domaine de la réflexion stratégique et du *leadership*. Grand Prix 2016 de l'Académie française pour *La dernière bataille de France* (Gallimard, 2016), il a publié de nombreux essais de stratégie et de praxéologie ainsi que de multiples contributions à des revues françaises et étrangères. Parmi ses ouvrages les plus remarquables : *Décider dans l'incertitude* (Economica, 2004 et 2015), *La guerre probable* (Economica, 2007 et 2015, Prix de la Saint-Cyrienne 2008) et surtout *Entrer en stratégie* (Robert Laffont, 2019). Conférencier international, il s'exprime depuis une dizaine d'années sur les thèmes de la stratégie et du *leadership* dans les métropoles des différents continents et dans les médias, en France comme à l'étranger.

Professeur des universités associé à Sciences Po Paris, il enseigne la stratégie dans plusieurs grandes écoles, dont HEC. Vincent Desportes est expert auprès de l'Association pour le progrès du management et président de Stratforce Conseil, société de formation et de conseil en entreprise. À ce titre, il intervient régulièrement auprès des comités de direction et des dirigeants des plus grandes entreprises françaises.

General Vincent Desportes: "Men are only connected by trust."

After having given the floor to a political scientist (Jérôme Fourquet) and a sociologist (Michel Maffesoli), this month Socle, our newsletter features a military man who combines solid experience as a teacher with his long practice of command which includes on an international level (military attaché at the French Embassy in Washington from 2000 to 2003). A former director of the École de Guerre, General

Desportes has been involved in strategic thinking, high-level teaching (Sciences Po Paris, HEC) and business consulting for several years.

Behind this commitment lies a conviction that has been tried and tested: the army, whose unity is achieved first and foremost through trust, has much to teach civil society in these times of widespread mistrust.

EXTRAITS & RÉFÉRENCES

« La plus belle réalisation des armées est d'obtenir des choses extraordinaires d'hommes ordinaires... »
Ce que nous apprend la société militaire sur la confiance

Dans son essai *Décider dans l'incertitude* (Economica, 2015), le général Desportes traite d'un acte hautement sensible qui ouvre une perspective plus large, à savoir les ressorts de la confiance dans l'armée. Nous lui avons demandé si, pour reprendre une expression que les militaires connaissent bien, les « retours d'expérience » acquis au feu pouvaient être transposables dans le monde civil pour rétablir une dynamique de confiance.

Sa réponse est sans ambiguïté : *« J'en suis absolument persuadé. Quelle est la plus belle réalisation des armées ? Elle est d'obtenir d'hommes ordinaires des choses extraordinaires ! Et comment ce prodige est-il obtenu ? Par le miracle de la confiance. Souvenez-vous du film de Spielberg, Il faut sauver le soldat Ryan. Comment ce GI qui n'est ni un lâche ni un héros, parvient-il à tenir dans les conditions apocalyptiques des premières heures du Débarquement ? Parce qu'il est au cœur d'une chaîne de confiance indestructible. Une armée est un collectif de confiance ou elle n'est rien. Et de ce point de vue, la première responsabilité du chef militaire n'est guère différente de celle du chef d'entreprise puisque c'est de créer de la confiance. Un phénomène qui s'exprime en deux dimensions. Une dimension verticale, à double sens d'ailleurs : du bas vers le haut – j'ai confiance dans le bien-fondé de ma mission et dans ceux qui l'ont conçue – mais aussi du haut vers le bas – j'ai confiance dans mes subordonnés avec lesquels je suis prêt à risquer ma vie (ou mon capital si je suis entrepreneur). Et une dimension horizontale non moins fondamentale : j'ai confiance dans mon camarade comme il a confiance en moi. Je sais qu'il ne me laissera pas tomber comme lui-même sait que je ne le laisserai pas tomber.*

Cette confiance collective, qui ne peut se fonder que sur des valeurs partagées, on voit bien qu'elle ne se limite pas à la sphère militaire. Elle est le ciment sans lequel une société ne peut fonctionner. Diffuser cette conviction est au cœur de mon engagement actuel au service des entreprises auprès desquelles j'interviens. »

De « l'attitude stratégique » au « vide stratégique »

Le général Desportes a aussi tenu à revenir sur la notion de « vide stratégique », chère à Philippe Baumard, professeur à l'École de Guerre Économique (EGE) et chercheur à Polytechnique.

« Cette question est, incontestablement, l'un des drames de notre société en même temps que l'un des principaux ingrédients de la crise de confiance actuelle. Au cœur de ce phénomène, il y a l'accélération de nos modes de vie, l'instantanéité de nos moyens de communication, bref, l'abolition générale des distances. Distances géographiques, mais aussi distances intellectuelles, puisque sous l'effet de ce que j'appellerais la "wikipédisation" du savoir, chacun pense avoir accès, en un clic, donc sans le moindre effort, à toutes les connaissances disponibles.

Quelle erreur ! Comment s'étonner que le pouvoir, quel qu'il soit, ne soit pas la première victime de cette dévalorisation du savoir ? Pressé par l'opinion, le politique abandonne le long terme pour la gestion de l'instant, le structurel pour le conjoncturel.

Or la confiance exige la visibilité, en politique comme en économie. Ne nous y trompons pas, les entrepreneurs sont également victimes de ce cercle vicieux : le patron de PME accaparé par son quotidien que rythme un flux croissant d'informations, comme celui du CAC 40, qui vit sous la dictature des résultats trimestriels et privilégie naturellement les bénéfices rapides à la création de valeur à long terme. Tout cela enferme les managers dans des processus normés au détriment de l'intelligence de situation et du questionnement stratégique. »

LE REGARD DE GENS DE CONFIANCE

La stratégie de la confiance

Quand nous avons cliqué sur le bouton afin d'ouvrir pour la première fois le site aux internautes un certain soir de juin 2014, Enguerrand, Ulric et moi ne savions pas encore très bien si GensDeConfiance pourrait un jour se faire une place au milieu des sites de petites annonces verrouillant le marché, si ce projet personnel évoluerait en une entreprise, ni même si nous pourrions seulement un jour en vivre. Nous n'avons pas vraiment de plans pour les premières semaines, ni budget de lancement, ne pouvant compter que sur notre temps, notre énergie et notre amitié.

Cependant, nous partagions une certitude. La société n'affirmant plus son rôle unificateur, la confiance allait jouer un rôle de plus en plus fondamental dans les échanges entre particuliers. Partant de là, nous avons imaginé à quoi ressemblerait un site de petites annonces sécurisé et sécurisant pour ses membres, la mécanique responsabilisante des parrainages qui constituent le réseau, le choix de ne pas accepter de profils anonymes et d'autres sauces secrètes qui font le succès du réseau. Notre stratégie, c'est de miser sur la confiance – jusque dans notre nom – en trouvant les moyens et la manière de la

faire jaillir de ce monde plein de potentiel qu'est celui de l'économie collaborative.

Le regard du général Vincent Desportes, au parcours civil et militaire édifiant, nous transporte sur des terrains qui lui sont familiers, des champs de bataille au champ économique, convoquant tour à tour le général d'armée, le responsable politique ou le chef d'entreprise. Il nous engage à passer d'une société tacticienne, où chacun avance ses propres pions en réaction aux aléas et aux humeurs du temps, à une véritable politique stratégique, garante des intérêts à long terme, porteuse d'une ambition qui nous réunisse.

Comment ? En restaurant justement les conditions de cette confiance, comme – en reprenant les exemples du Général – celle que peut avoir un soldat dans sa chaîne de commandement, dans la justesse de son combat et en ses frères d'armes. *Tu peux compter sur moi autant que je peux compter sur toi.*

Ce lien commun précèdera toujours le bien commun.

Nicolas Davoust
co-fondateur de GensDeConfiance

La philosophie de GensDeConfiance

Individualisme exacerbé ? Délitement des structures traditionnelles d'entraide ? Oubli du respect d'autrui, et de la parole donnée ? De fait, les sociétés contemporaines s'interrogent sur leur devenir.

Ce constat a présidé à la naissance, en 2015, de GensDeConfiance, plateforme de petites annonces, basée sur la confiance et la courtoisie, ouverte à tous, sur recommandation. Ses petites annonces en font un laboratoire dans l'espace virtuel complexe qu'est internet. Par cette symbiose entre la technique et l'humain, GDC n'a pas la prétention de changer

le monde, mais plus modestement de favoriser la renaissance de la confiance, ce lien subtil qui lie les uns aux autres au sein d'un réseau. GDC transpose ainsi, dans l'universalité du monde numérique, l'ancien système de connexions qui existait hier au sein du village. Cette démarche va bien au-delà d'un simple échange de biens et de services. Elle vise à recréer, très concrètement, du « lien social ». Via cette Lettre, nous entendons ainsi apporter notre contribution au débat public sur la renaissance de la confiance comme socle des sociétés humaines.

