

PRATIQUE DE LA RAISON STRATÉGIQUE

*

SOMMAIRE

| | |
|--|----|
| Introduction | 2 |
| Portée. Raison stratégique. Apprentissage. Plan. | |
| PROCÉDER | |
| Voir | 4 |
| Situations. Êtres, ou éléments. Faits, ou aspects. Contexte et prolongements. Réflexion méthodologique. | |
| Construire | 6 |
| Projet et situation. Moyens et plan. Réalisation. | |
| Agir | 7 |
| But et situation. Moyens et plan. Exécution. | |
| Guerroyer | 8 |
| Altérité. Symétrie. Contingence. | |
| SAVOIR | |
| Acquérir | 10 |
| Domaines. Savoir d'arrière-fond. Savoir de fond. Savoir de circonstance. Conservation. | |
| Comprendre | 12 |
| Portée. Nature. Voies. Démarches. Conditions. | |
| Évaluer | 14 |
| Le vrai et le faux. Prudence. Méfiance. | |
| Raisonner | 15 |
| Démarches à cultiver. Inventer. | |

INTRODUCTION

Portée

Le mot stratégie est employé dans ce texte de façon large. Il concerne les conflits de toute nature, qu'ils soient militaires, politiques, économiques ou autres, et de toutes dimensions. Il suffit qu'il y ait conflit et que chaque camp soit conduit par un chef (ou ce qui peut en tenir lieu). Est *stratège* qui conduit un camp et qui, de ce fait, doit concevoir et diriger l'action conflictuelle. La *stratégie* est la pensée que le stratège doit déployer pour la conception et la conduite de l'action, depuis le but ultime qu'il se fixe (ou se voit fixer), jusques aux détails où, éventuellement, il jugerait bon de descendre. Ceci étant posé, l'opposition classique de la stratégie et de la tactique, de même que celle que d'autres traditions pratiquent, est d'importance secondaire.

Des stratèges expérimentés et des observateurs avisés ont dégagé des notions, quelques lois et des préceptes de stratégie. Leur but a généralement été d'enseigner l'art, pour autant qu'il se puisse enseigner dans les livres. Les pages que voici entendent apporter une contribution dans le domaine un peu négligé de l'art de penser, en tant qu'il concerne la stratégie.

Raison stratégique

Un bon capitaine réunit des qualités de natures diverses : intellectuelles, morales, voire physiques. L'intelligence n'est que l'une d'entre elles. Prépondérante, essentielle même à ce niveau, elle seule va accaparer notre attention, comme si les autres n'importaient pas, ou qu'elle n'eussent d'importance que par rapport à elle. Seule est donc envisagée la part intellectuelle de la stratégie : le stratège considéré est censé vouloir agir de la manière la plus rationnelle possible.

Entendue comme il vient d'être dit, la stratégie ne constitue pas le tout de la fonction de chef puisque, ayant conçu et décidé, il doit aussi ordonner, convaincre et entraîner. Notre choix ne se veut pas conseil aux stratèges de s'interdire une décision instinctive, ou même impulsive : à chacun de savoir leur faire place, soit pour pallier les déficiences de la rationalité, soit que cette manière, par la confiance inspirée, ait des chances d'entraîner autant de conséquences fastes qu'une démarche entièrement rationnelle.

Dans l'apparence, il sera fait comme si le stratège était une unique personne, sans nécessairement préjuger de la répartition des compétences et des fonctions entre le chef et ses subordonnés, qui prend dans la réalité des formes diverses. La pensée, de toute manière, n'est pas l'acte isolé que certains aimeraient croire ; elle suppose un terreau constitué des pensées d'autrui, anciens et compagnons. Le camp, en outre, peut être aussi petit que l'on veut ; il peut se réduire à une seule personne menant aussi rationnellement que possible ses conflits avec d'autres ; elle n'en est pas moins stratège. D'autre part, chaque chef subordonné est stratège à son niveau, au moins à certains moments. Ce cas est notamment celui du militaire soumis au politique. Et tout un chacun peut avoir à contribuer à la pensée du stratège.

Sur la base des considérations relatives au type plus ou moins idéal du chef unique, on pourra envisager le cas d'une costratégie, où l'un des camps n'a pas un chef, mais véritablement plusieurs. Il y a codirection, notamment, lorsqu'une assemblée jouant collectivement le rôle directeur, les membres exercent ensemble la fonction de stratège. Chacun doit en assumer toutes les exigences, comme s'il était seul, sauf à renoncer à ses prérogatives. On doit même envisager le cas où des costratèges ne peuvent communiquer. Tel peut être celui d'une troupe dispersée ; ou encore celui d'un ensemble aux liens organisationnels faibles et dans lequel se rencontre néanmoins une volonté commune d'action. Il s'agit alors, pour chacun de ces costratèges, de tenter de concevoir la même chose que les autres, afin d'assurer la plus grande cohérence possible aux actions de l'ensemble.

Apprentissage

Ce qui est ici proposé s'adresse essentiellement aux apprentis-stratèges qui auraient entrepris de développer, entre autres, leur capacité à fonctionner le plus rationnellement possible. Plutôt qu'un enseignement, c'est un tableau dans lequel est rassemblé, de manière organisée, ce à quoi il faut penser dans cette entreprise de perfectionnement. Développer ses compétences passe par la lecture, par un enseignement reçu ou par l'expérience. Quelle que soit la qualité du travail réalisé par ces voies, on court le risque de développer ses compétences sans se rendre compte des lacunes de la formation que l'on se donne ainsi. Les pages qui suivent s'efforcent à la systématisme afin que l'apprenti puisse repérer sans tarder ce qui risque de constituer des faiblesses sous-estimées ou même ignorées de lui-même.

Le profit à en tirer passe par une appropriation intelligente. Un pur novice, s'il en était, pourrait prendre tous les conseils à la lettre, pourvu que ce ne fût qu'à titre provisoire. Mais il importe de se faire sa propre idée des choses; de penser selon soi-même et non selon autrui. Du moins faut-il finir par en venir là. Un maître est fait pour être suivi d'abord, rejoint par tous, puis dépassé par les maîtres de la génération suivante. Ce que l'on trouve en ses pensées ne doit servir que d'échafaudage. À chacun de trouver, au plus tard dans un temps second, les insuffisances à corriger, avant, peut-être, de transmettre à son tour.

Plan

La première partie passe en revue, de manière graduée, les démarches intellectuelles que tout stratège met, ou devrait mettre en œuvre dans la conception et l'exécution de l'action. La seconde en tire les leçons quant au savoir à se constituer dans cette perspective et sur la façon de se préparer à l'utiliser.

*

PROCÉDER

L'action conflictuelle a les traits généraux de toute action, certains y étant nettement accentués. On en trouve aussi de spécifiques, du fait, notamment, que le stratège trouve un autre stratège en face de lui. Ces particularités et spécificités ne seront abordées que progressivement.

Avant même de concevoir une action, il importe d'appréhender efficacement ce qu'il est convenu d'appeler la situation.

VOIR

Concevoir et conduire l'action rationnellement, c'est-à-dire le plus rationnellement qu'il se peut, exige que l'esprit dispose de la connaissance la plus adéquate possible de tout ce qui touche à l'affaire. En précisant cette idée nous allons organiser notre perception d'ensemble et adopter un vocabulaire.

Une affaire, pour un stratège, s'organise autour d'une *fin* : gagner une élection, gagner une guerre, emporter un marché ; ou, tout aussi bien, faire en sorte qu'une guerre cesse (même sans vainqueur). On s'efforcera de réserver le mot « fin » au but principal, ou ultime, celui auquel tout autre est, ou devrait être, subordonné.

Comme il ne saurait être question qu'un homme, ni même un groupe, sache tout sur tout, il lui faut s'occuper de ce qui a quelque rapport, si indirect soit-il, avec cette fin. Voilà ce qu'il faut entendre par « tout ce qui touche à l'affaire ». Quant à la connaissance « la plus complète possible », il faut là aussi entendre la chose relativement à la fin. Savoir tout, pris absolument, n'a aucun sens. Nul ne peut savoir tous les détails qu'il se pourrait, pas même à propos d'une fraction de son propre camp. Là encore un certain degré suffit.

Situations

Toute action prend place dans une certaine *situation*. L'action rationnellement conduite impose donc que celle-ci soit prise en compte convenablement. Pour la délimiter, nous adoptons le point de vue de référence exposé précédemment. La pensée de l'acteur doit embrasser tout ce qui a, ou pourrait avoir, quelque rapport avec la fin qu'il poursuit ; c'est cette totalité qui sera appelée une situation. Le mot marque l'insistance que l'on met, à raison ou à tort, sur l'état présent des choses, celui que le stratège doit observer et prendre en compte au début de sa réflexion. Doivent être inclus dans la situation, en fait, les changements de tous ordres. Mieux vaudrait peut-être parler de l'univers d'une affaire. Chaque acteur s'en constitue un, plus ou moins complet, plus ou moins exact et plus ou moins ouvert à l'amendement. Mais « situation » étant d'usage bien établi, conservons-le, en veillant à lui donner l'ample sens qui vient d'être indiqué.

Les *constituants* d'une situation peuvent se répartir dans les deux grandes catégories, chères à la philosophie, des *êtres* et des *faits*. Pour chacune d'elles, engageons-nous sans hésiter sur le chemin des subdivisions qui nous seront utiles.

Êtres, ou éléments

Une situation comporte des éléments humains, les *acteurs*, à savoir les personnes physiques et leurs groupements. À la guerre, il s'agit d'armées, avec leurs fractions. En économie, les entreprises au premier chef. En politique, des nations, avec toutes sortes de sous-ensembles : tribus, clans et familles ; ou encore : classes sociales et partis ; ou même : associations, confréries et réseaux. Les

acteurs sont tous les êtres, toutes les groupements dotés de volonté et d'un minimum de liberté d'action, ceux que le stratège va devoir considérer comme tels, pourvu donc qu'ils aient le moindre rapport avec la fin qui est la sienne. Deux acteurs se détachent, bien évidemment : l'ost du stratège et celui de l'adversaire, alliés compris ; autrement dit les protagonistes.

D'autres êtres, formant *environnement*, accompagnent ces acteurs. Ce sont, classiquement, les territoires, le matériel (naturel ou artificiel), les langues, les savoirs et savoir-faire, les finances et le droit, etc. On peut chercher à les répartir en grandes catégories. Il y a par exemple ceux qui se présentent comme des *terrains* pour l'action (marché, territoires, etc.) et ceux qui ont des fonctions d'*organe* (savoirs, langages). L'appellation « éléments » convient mieux à ces êtres de raison.

Faits, ou aspects

Les autres constituants d'une situation sont ce que l'on peut appeler ses *aspects*, c'est-à-dire tous les faits qui la concernent, et tout d'abord ceux qui concernent ses éléments. Ce sont pour une part leurs *états*, dans lesquels on range tout ce qui a quelque allure de fixité : qualités assurées des hommes, des savoirs, du matériel ou des terrains ; liens et relations stables entre toutes choses ; intentions des acteurs, des stratèges tout particulièrement. Ce sont d'autre part les *changements* de toutes natures : évolutions, événements, fonctionnements. L'évolution emporte l'idée d'une durée assez grande. L'événement est plus réduit dans le temps, et souvent plus restreint de portée. Il porte la marque de l'unicité, tandis que le fonctionnement, celui d'une machine ou d'une institution, est plutôt un changement réglé et reproductible.

Il faut connaître aussi l'évolution de la situation étudiée, deviner son avenir, ses futurs possibles et probables. Pour ce faire, et déjà pour comprendre l'état présent, il est souvent bon de connaître les états passés, proches ou lointains, dont il est issu. Quant à pouvoir s'appuyer sur la connaissance de lois d'évolution certaines, c'est tout le problème des sciences humaines : c'est à ce titre qu'elles peinent à aboutir au même degré de perfection que les sciences naturelles.

Les faits en question, qu'ils soient états ou changements, sont pour l'essentiel des faits particuliers, et même singuliers. Seuls les fonctionnements répétitifs peuvent se présenter comme des faits généraux.

Contexte et prolongements

Toute situation, relevant d'un découpage du Monde, comporte un extérieur qui, parce qu'il en est fait abstraction dans un premier temps, devra être pris en compte dans un temps second. En d'autres termes, on ne saurait faire l'économie de l'étude du *contexte*.

Cet extérieur est à peu près, mais pas exactement néanmoins, le reste de l'Univers, sous tous rapports : peu chaut pour l'affaire l'évolution de tel astre lointain, bien sûr, à moins que nous importe l'opinion que tel ou tel s'en fait. On limite l'extérieur, raisonnablement, à tout ce qui pourrait venir à avoir quelque rapport avec la situation. En d'autres termes, il ne faudrait pas perdre de vue que ce que l'on rejette, néglige ou ignore comme ne faisant pas partie de la situation pourrait bien avoir un jour son mot à dire. Pour ne pas se laisser surprendre, mieux vaut le surveiller du coin de l'œil.

L'extérieur d'une situation est aussi bien dans ses recoins : si l'intérieur comporte tel ingrédient et que tel aspect en ait été sciemment négligé, ce dernier est resté à l'extérieur.

Cette façon de distinguer un intérieur, constitué par la sélection, et un extérieur, constitué de tout le reste (ou presque), doit aussi se comprendre temporellement. La connaissance du passé éloigné peut être utile à celle du présent et, surtout, à celle des lois des choses. L'avenir, quoique difficile à connaître, demande aussi à être exploré, à traits d'autant plus gros qu'il est plus éloigné.

Et au cas où l'opposition de l'intérieur et de l'extérieur devait se révéler plus nuisible qu'utile, il ne faudrait pas hésiter à y renoncer et à établir à la place une échelle d'intériorité et d'extériorité. À la franche opposition, usuelle et simple, certains peuvent trouver préférable d'attribuer des degrés de pertinence, du moins plus que ces deux-là.

Réflexion méthodologique

Rassemblons en un tableau les catégories dans lesquelles un stratège peut ainsi faire entrer toutes ses pensées au sujet d'un conflit. Il lui faut relever ce qu'il estime faire partie de la situation, c'est-à-dire ce qui lui semble avoir quelque rapport avec la fin qui est la sienne : les acteurs, qu'ils soient individus ou groupes, et les autres êtres ; et d'autre part leurs environnements, territoires et organes, comme il a été choisi de les appeler. Ayant repéré ces différents éléments, il lui importe d'en connaître tous les aspects : leurs états et, tout autant, leurs changements.

Le découpage auquel il vient d'être procédé consiste à prendre en compte ce qui se pratique, de manière à la fois utile et solide. Le vocabulaire choisi pour peindre le tableau relève d'un arbitraire certain mais inévitable. Au lecteur de s'en accommoder ou de procéder aux substitutions qui lui siérait, sur le champ ou plus tard.

Quant à la valeur de tout cela, sur laquelle il est bien naturel de s'interroger, la question ne se pose pas pour le vocabulaire mais pour le découpage, pour la constitution des catégories désignées par ces mots. Si leur définition manque de précision au premier abord, l'usage qui sera fait des mots en apportera. Et peu importe qu'il n'y en ait pas autant qu'on le souhaiterait au bout du compte. Ce découpage n'a pas à être un ciselage ; sa simplicité et sa robustesse lui sont vertus précieuses.

Outre que de tels choix permettent de se comprendre, une telle catégorisation aide à réaliser des énumérations complètes.

CONSTRUIRE

Le stratège prépare l'action et la dirige. Ses démarches ne sont pas sans rapport avec celles du constructeur, architecte ou législateur pour fixer les idées. La construction vise à produire un être, qu'il soit bâtisse ou constitution ; l'action vise à produire un événement, qu'il soit un spectacle ou une victoire. Dans les deux cas un chef prend en charge un but et se doit d'y ordonner les moyens. Ayant en commun ces traits essentiels, les deux démarches en ont bien d'autres, s'organisant autour d'eux. La différence principale concerne le temps : la construction peut se préparer, et même se réaliser, à un rythme dont le constructeur maîtrise une bonne part ; tandis que l'action, surtout conflictuelle, réduit considérablement cette liberté, souvent jusqu'à l'ôter entièrement. Une deuxième différence est que la réalisation de l'action est, en moyenne, plus aléatoire qu'une construction.

La proximité des démarches de l'acteur et du constructeur fait de l'étude de la seconde une propédeutique à celle de la première : les démarches intellectuelles générales du constructeur se retrouvent toutes parmi celles de l'acteur rationnel ; alors que la réciproque est fautive. Il est une autre raison d'étudier, en préalable, la démarche intellectuelle du constructeur, qui est que l'acteur, occasionnellement, en est un. Il fait partie de la fonction du général d'établir une base, comme de celle du chef politique d'établir une institution, ou encore de celle de l'entrepreneur de bâtir un service commercial.

Projet et situation

Une première condition est que l'objet, la chose à construire, soit bien défini. Dans cette formulation de l'objectif il est essentiel que la fonction attendue de cette chose soit connue : elle fait partie de sa nature. La définition de l'objet s'accompagne aussi de conditions : des contraintes et des limites, sur les moyens utilisables, sur la manière de procéder, sur le temps. La contradiction est souvent le lot des contraintes ; on en échappe par la hiérarchisation.

Le but à atteindre, mais on dit plutôt le projet, c'est d'abord et surtout la chose à construire. En un sens plus plein qu'il est préférable d'adopter, c'est cette chose, plus les conditions de toute nature à satisfaire, plus l'entière satisfaction de la fonction qui lui est attribuée.

Le projet prend place dans une situation définie à partir du but : c'est en relation avec lui et avec les conditions que se détermine ce qui fait partie de la situation.

L'idéal d'une détermination adéquate du projet au préalable, accompagnée d'une parfaite connaissance de la situation, n'est pas toujours réalisé. On connaît bien des exemples de savoir évoluant au fur et à mesure de la réalisation ; ou encore de conditions qui se modifient, ne serait-ce qu'en se précisant ; ou même d'une fonction qui vient à être modifiée. Les hommes ne jouissent que plus ou moins de l'espèce de brève éternité que procure l'immuabilité des circonstances ; les constructeurs semblent toutefois figurer parmi les mieux dotés pour cela.

Moyens et plan

Face au projet, on détermine, dans la situation, les moyens nécessaires, tant intellectuels et moraux que matériels ou financiers ; il faut aussi considérer leur disponibilité (et ses éventuels degrés). Entre le but et les moyens il peut se produire une interaction qui amène à adapter le premier aux seconds, en particulier lorsque certains moyens jugés nécessaires font défaut. La valeur des moyens aussi est à examiner, en termes d'avantages et d'inconvénients. Pour un projet donné, bien défini, il va de soi qu'il peut y avoir absence, unicité ou encore multiplicité des solutions envisageables.

Avec le choix de moyens appropriés doit être conçu leur agencement. La construction présuppose que soient déterminés au mieux les actes à effectuer ainsi que l'ordre d'exécution, compte tenu des conditions (de temps, etc.). Tel est le plan, aussi appelé programme. Mais il ne peut en être dit plus ici, puisque c'est l'affaire de chaque métier.

Réalisation

Les conditions, les aspects, peuvent changer en cours de réalisation. La connaissance de la situation peut évoluer, parfois même du fait de la réalisation. La tour de Pise n'est pas un cas si unique que l'on se plaît à imaginer.

AGIR

Avant de passer à l'action conflictuelle, propre au stratège, examinons ce que toute action a de commun avec la construction sous le rapport qui nous occupe, celui de l'abord rationnel de la préparation et de la conduite. Là encore, à la fonction propédeutique s'ajoute celle de prise en compte d'un savoir-faire à développer pour lui-même, parce que le stratège, tout comme il doit quelque fois construire, doit parfois mener des actions autres que conflictuelles. Il peut avoir à étudier, instruire, nourrir, maintenir un ordre.

But et situation

Ce que l'on appelle projet dans une construction s'appelle simplement but dans une action. Ici aussi le mot sera pris en son sens plein : le but est l'événement à produire, avec des conditions à respecter.

Comme pour une construction, la situation dans laquelle l'action va prendre place comporte des constituants plus ou moins pertinents, les moyens d'action étant à ranger parmi les plus importants. Et, semblablement, le savoir et son évaluation risquent d'évoluer dès la phase préparatoire. L'idéal d'une détermination à la fois préalable et entière du projet, accompagnée d'une parfaite connaissance de la situation, est encore moins réalisable.

Quant aux contraintes et à leurs contradictions, l'intelligence doit faire son possible pour qu'il puisse en être échappé ; après quoi elle passe le relais à la volonté.

Moyens et plan

Face au but, comme face à un projet, on place les moyens, nécessaires ou souhaitables, en tenant compte de leur disponibilité. Il peut se produire, entre but et moyens aussi, une interaction qui amène à adapter le premier aux seconds.

Choisir des moyens appropriés et concevoir leur agencement, si toutefois la possibilité s'en offre, prévoir le déroulement dans le temps pour autant qu'il puisse l'être, là encore c'est former le plan. Et comme toute action comporte des enjeux et des risques, leur évaluation s'impose.

Atteindre le but final impose d'en atteindre d'autres préalablement, qui viennent prendre provisoirement la place du but principal. Encore faut-il que la visée des buts secondaires reste bien subordonnée à celle du principal.

Pour un stratège soumis aux ordres d'un supérieur, ces derniers sont des conditions à intégrer au but. Se pose, classiquement, avec le problème de la marge de liberté laissée au subordonné et de son éventuel franchissement, celui de la compréhension des ordres. Un ordre peut être destiné à être appliqué sans comprendre, ou plutôt en n'en comprenant que l'indispensable pour que le subordonné fasse ce que le supérieur attend. Sinon, la compréhension doit inclure la liaison entre ce qu'il est demandé d'exécuter et une vision supérieure de la situation. Supérieure au sens où le subordonné prend en compte plus qu'il ne lui est nécessaire en principe pour mener sa stratégie ; où il fait sienne, en partie du moins, la stratégie de son supérieur.

Des costratèges peuvent disposer au départ de la connaissance des buts et de la situation, s'il y en a eu une ; à défaut, il leur faut faire progresser cette connaissance au fur et à mesure. S'il n'y en a pas eu, il revient à chacun de déterminer une fin qui soit la plus commune possible, puis d'établir un plan d'action susceptible de s'accorder au mieux avec celui des autres.

Exécution

Lors du déroulement de l'action, il est courant d'avoir à modifier le plan initial selon ce qui apparaît : obstacles imprévus, information reçue, moyens inattendus ou défaillants.

Compte tenu de l'incertitude des choses humaines, de ce que les choses ne se passent pas comme envisagé aussi souvent que l'on aimerait, il est tenu pour sage de prévoir quelque plan de rechange, et cela pour les occurrences les plus diverses qui se puissent envisager.

GUERROYER

Un guerroisement est un conflit de volontés traduites en actes ; volonté de détruire l'adversaire, ou de soumettre sa volonté, que ce soit celle du stratège ou du souverain ; ou bien de lui imposer quelque chose (occupation ou destruction) ; ou encore volonté de ne pas se laisser détruire, de ne rien se laisser imposer. Cela se rencontre sous la forme d'une rivalité commerciale, d'une campagne électorale, d'une campagne militaire, ou d'un jeu tout aussi bien.

La conduite d'un camp dans un conflit relève fondamentalement de l'action, telle qu'elle a été envisagée précédemment. Le caractère conflictuel ajoute des particularités : l'altérité et la symétrie d'abord ; mais aussi le caractère hautement contingent des événements.

Altérité

Contrairement à l'action simple, celle qui vise à la production d'un événement en dehors d'un contexte conflictuel, l'action de guerroisement place le stratège en face d'un autre stratège, peut-être même de plus.

Il lui faut déterminer au mieux les capacités de l'adversaire, ses moyens matériels et moraux. Il lui faut aussi déterminer au mieux les pensées de cet adversaire : savoir, intentions, projets et volonté, calculs, plans.

Symétrie

La situation du stratège et celle de son adversaire présentent une relative symétrie dans la mesure où, à tout point de vue, ce qui est vrai pour l'un peut être vrai pour l'autre. Cette symétrie est rompue dans l'action, exemple notoire, lorsque l'un des deux pratique l'offensive et l'autre la défensive.

Rompre la symétrie dans le savoir conduit à chercher à en savoir toujours plus, et mieux, sur l'autre ; cela conduit aussi à limiter le savoir de l'adversaire, donc à établir le secret sur sa propre situation. Il est bien connu que cela se fait en cachant, en modifiant ou en trompant. Dans ce domaine difficile de la connaissance de l'autre dans les deux sens de l'expression, connaissance sur l'autre et connaissance par l'autre, il faut s'attendre à être surpris ; mais il faut souvent beaucoup de temps pour comprendre ce qu'il en a été.

Dans l'objet du savoir d'un des camps, prend place le savoir qu'a le stratège adverse, et donc, en particulier le savoir qu'il acquiert sur notre savoir. Cette dialectique du savoir sur le savoir et sur les intentions peut théoriquement aller à l'infini. Comme il ne saurait être question d'en prendre le chemin, parce que l'exercice est difficile et vite marqué d'incertitude, la tendance de beaucoup est de ne s'engager que très peu dans ce jeu de l'intellect. Certains font même le choix de se refuser entièrement à tenir compte du savoir ou des intentions adverses. Il convient de ne pas perdre de vue néanmoins que l'adversaire peut aller un peu plus que soi à cet égard et que ce plus pourrait faire la différence. À chacun de juger du nombre de degrés à pratiquer.

Contingence

Mille raisons font que, dans le guerroisement, les choses se passent rarement comme le prévoit un plan initial, et cela bien plus que dans tout autre type d'action. La difficulté d'acquérir le savoir nécessaire, la tromperie adverse, les limitations de temps, le poids insoupçonné de certains détails parfois, tout concourt à accroître la part du hasard. L'intelligence a pour ressource de développer au mieux l'arborescence des événements possibles et des actions appropriées. Et, à défaut d'un calcul suffisamment développé des possibilités, un remède est à chercher du côté de la souplesse d'emploi des moyens. Être prêt à toute éventualité, voilà un beau programme.

*

SAVOIR

Il a été question jusqu'ici de cette partie de l'intelligence qui est tout en savoir-faire, en démarches intellectuelles destinées à la réalisation d'une fin. Ce savoir-faire comporte diverses composantes, mais, dans le cadre limité qui est le nôtre, une seule d'entre elles doit être envisagée : le savoir ; le mot étant pris toutefois en son sens le plus plein. Bien loin de le réduire à l'accumulation des connaissances, envisageons un savoir maîtrisé, fait également de compréhension, de bon jugement et de raisonnements solides.

Le savoir utile au stratège, s'il n'a pas à être véritablement universel, doit être vaste et varié. Il porte sur la situation en cause, sur le présent, mais aussi sur tout ce qui, du passé, peut être bon à prendre en considération, et sur les possibilités relatives à l'avenir. À quoi s'ajoute toute la part intemporelle des vérités générales qui le concernent, s'il en est de bien établies.

ACQUÉRIR

La situation prise en compte par le stratège étant déterminée par lui-même, le savoir doit porter tout aussi bien sur le contexte. Les deux, l'intérieur et l'extérieur, sont susceptibles de comporter, a priori, un nombre infini de choses, dans un très grand nombre de domaines. Le savoir d'un homme étant limité en possibilités, il lui faut se borner à ce qu'il est capable d'acquérir, est-on tenté de penser et à ce qui lui est a priori indispensable. Une fraction de son savoir-faire, d'ailleurs, ne consiste-t-elle pas dans l'art de faire appel au savoir d'autrui, spécialistes et collaborateurs ? Encore faut-il qu'il puisse en tirer profit efficacement. On pourrait dire que l'indispensable est donc constitué de ce qui lui est nécessaire dans une utilisation directe et de ce qui lui est nécessaire pour tirer profit occasionnellement du savoir d'autrui.

Domaines

Le savoir du stratège porte, pour l'essentiel, sur des choses humaines (savoirs, savoir-faire, idées, mœurs, besoins, mentalités, intentions, activités). Cela s'étend, si l'on veut, jusques aux techniques et à leurs aspects matériels (fonctionnement, contraintes, effets) en ce qui concerne les communications, l'action, le transport, la production, etc.

Il est trois domaines où l'acquisition des connaissances prend une tout autre tournure : la nature, les mathématiques et le langage.

Être un peu frotté de sciences de la nature permet de prendre en compte certains aspects du monde et des activités humaines : astronomie, sciences physiques, etc. Une autre raison est que les modes de penser issus de ces sciences sont largement répandus ; ils imprègnent maint discours. Or le stratège doit parfois en tenir compte dans son appréciation des idées d'autrui. Aux généralités de base de ces sciences, il n'est pas mauvais d'adjoindre les connaissances particulières de la géographie physique, à l'utilité reconnue.

En mathématiques, il n'est pas superflu d'être à l'aise avec des notions et des tournures de pensée d'application universelle : quelques formes géométriques, le sens des ordres de grandeur, l'idée d'approximation, les démarches d'ordonnement.

Plus importante, sans aucun doute, est la maîtrise de sa propre langue. Elle ne se limite pas à l'exactitude des formulations et de l'écriture, requises pour la communication. La richesse du vocabulaire contribue à la souplesse de la pensée. C'est d'avoir travaillé les mots, leur histoire et la multiplicité de leurs sens qui permet une rigueur subtile ; et c'est la familiarité avec les tournures,

avec les manières, avec les tons, qui donne moyen de toucher l'esprit en sa jonction avec l'âme et, inversement, de déjouer les pièges les plus fins du discours d'autrui.

Savoir d'arrière-fond

Un premier savoir s'acquiert au fur et à mesure que se développe la vie sociale, à partir de la petite enfance. Avec les bases de la langue maternelle, se mettent en place, avant même l'instruction scolaire, des structures, des cadres, des catégories ; tout ce qui, plus tard, lors d'un éventuel travail réflexif, aura l'air inné en matière de connaissance et de savoir-faire ; et peut-être d'ailleurs cela vient-il s'ajouter à de l'inné véritable. Appelons tout cela le savoir d'arrière-fond.

Il s'y repère nombre de théories sommaires, plutôt inconscientes que conscientes, c'est-à-dire des idées de portée générale accompagnées de jugements. Elles s'enracinent d'autant mieux qu'elles viennent de personnes jouissant d'autorité (parents et autres éducateurs), à un âge désarmé en termes de critique et qui tend, dès lors, à en faire un usage que rien ne semble pouvoir mettre en cause.

Ces théories à tout faire valent ce qu'elles valent et nous trompent à l'occasion. Il en va ainsi, par exemple, du hasard conçu comme une cause, ce qui est le cas lorsque l'on dit de certain événement qu'il est dû au hasard. De là à penser que le hasard peut faire les choses bien...

De cet arrière-fond, il est bon de pouvoir prendre conscience, et l'enseignement de la philosophie peut y contribuer, tout comme une histoire de la pensée, voire des sciences, qui ne reste pas à la superficie des idées. Il n'est pas mauvais, à ce titre, d'être au courant des remises en cause célèbres, telles que la philosophie et les sciences les plus solides les formulent ou les transmettent. Les théories de la relativité et, plus encore, la théorie des quanta nous prouvent les limites de connaissances parmi les mieux établies.

Savoir de fond

Le savoir acquis lors des études, renforcé de lectures et de conversations, parfois même gratuit d'apparence, constitue ce que d'aucun appelleraient volontiers la culture générale. La qualité première à en attendre est la solidité. Il s'agit d'acquérir un savoir bien établi, aussi définitif que possible. Étant reçu des maîtres et des livres, il conviendra de l'éprouver et de le critiquer dans un temps second. L'autre qualité à rechercher est la diversité. Toute spécialisation, en dépit de l'avantage qu'elle apporte jusqu'à un certain point, finit par produire des effets délétères. Un mathématicien, par exemple, est souvent mieux armé que d'autres pour mettre en ordre les idées, les lier fortement et en tirer des conclusions avec vigueur. Encore faut-il savoir si la matière traitée en telle occasion s'y prête vraiment, si une logique très différente ne serait pas plus appropriée.

Le savoir de fond comporte des connaissances particulières ainsi que des générales, et les unes sont aussi nécessaires que les autres. En matières humaines, alors que le savoir particulier est toujours douteux (si l'on veut bien accepter cet indispensable néologisme), c'est-à-dire à soumettre à l'épreuve du doute par principe, le savoir général doit être, lui, tenu pour suspect. Il nous vient pour une part de nos expériences personnelles, qui sont peu de choses dans le vaste monde malgré l'air d'importance qu'elles croient bon de prendre. Pour une autre part, ce savoir-là provient de l'expérience commune, mélange infâme de vérités et d'erreurs impossibles à démêler tout à fait.

On peut assimiler à ce savoir de fond les croyances, acceptées plus ou moins librement ; celles des religions et, tout aussi bien, les positions métaphysiques. Assez proches d'elles sont les idéosyncrasies, conceptions d'ensemble de la vie sociale relevant moins que les précédentes de la simple croyance, mais pas toujours vraiment différentes. Toutes ont en commun de se présenter comme du savoir et, à ce titre, de contribuer à l'édification de savoirs ultérieurs.

Lorsque l'âge vient de consolider ce vaste acquis, il faut prendre le temps de l'éprouver. Il est diverses voies pour apprendre à le faire. Pour qui aurait besoin d'y être guidé, on se permettrait sans hésiter de conseiller en premier l'Apologie de Raimond Sebond.

Savoir de circonstance

Devant une situation donnée le stratège a besoin d'acquérir de l'information, que ce soit par les voies les plus ouvertes ou par l'activité de renseignement. Il s'agit, dans l'ensemble, d'un savoir attendu, provoqué à l'occasion par quelque action (de la simple enquête jusqu'à l'expérience bien calculée). Il est particulier dans une proportion bien plus grande que le savoir de fond.

Après avoir délimité la situation, c'est-à-dire après avoir déterminé ses constituants, et à partir de la considération des fins, on repère ce qui demande des compléments de savoir. S'ensuit une activité de recherche de la vérité, compliquée en l'occurrence par la prévisible volonté adverse de tromper.

À ce stade, la connaissance des faits s'acquiert bien peu à travers des perceptions directes et bien plus à travers des propos. Le discours qui rapporte un fait en est un lui-même, avec toutes les embrouilles que cela peut impliquer. Il est de notoriété relativement publique que le discours présente une multiplicité d'épaisseurs, jusqu'à l'enchevêtrement.

Conservation

Tout ce qui contribue, à côté de la mémoire humaine, à la conservation du savoir pourrait être appelé inscriptoire : écrits, enregistrements analogiques ou numériques, etc. Tout en laissant aux inscriptoires ce qu'ils font mieux, disposer d'une mémoire ample et précise est un atout précieux, indispensable même. Le désir de savoir contribue puissamment à la développer et à l'entretenir.

Pour le savoir de fond, il est bon d'établir le plus de liens possibles, et que chaque chose prenne sa place dans un vaste ensemble. Pour partie ce travail se fait de lui-même en mémoire. Des remaniements de plus grande ampleur peuvent même s'y dérouler indépendamment de toute volonté. Les idées finissent par se presser les unes les autres, telles des plaques tectoniques.

Bien entendu le savoir ne doit pas être conçu comme pure quantité qu'il suffirait de déverser dans un crâne. Utiliser un savoir dans des opérations complexes et de grande portée demande que l'acquis soit véritablement compris et que sa valeur soit pesée avec justesse.

COMPRENDRE

Portée

Les choses qu'il s'agit de comprendre, états et changements, sont des faits, c'est-à-dire des vérités, si partielles soient-elles. Une erreur, un mensonge, sont des faits ; ils ont leur vérité à ce titre. Les faits qui nous intéressent sont relatifs aux situations, à leurs éléments et à leurs aspects. Comprendre un état consiste à en saisir les ingrédients et leurs relations ; ce peut être aussi connaître les causes de cet état, ou même ses conséquences. Comprendre un changement, évolution ou événement, consiste à concevoir les enchaînements, du début à la fin, ainsi que ses causes d'ensemble.

Ce qu'il y a à comprendre consiste en propos ou en perceptions, et souvent en un mélange des deux. D'un autre point de vue, il s'agit de comprendre des choses qui se présentent comme nouvelles, mais d'autres aussi qui sont des connaissances acquises ; soit que ces dernières n'aient jamais été comprises, soit qu'il y eût à les comprendre mieux, et qu'on le sût ou pas. Outre cela, la compréhension de quelque chose est spontanée ou bien réfléchie, voire tardive. On n'a jamais fini de comprendre, sans compter qu'il y a généralement à comprendre aussi le non-dit et, assez souvent, le sous-entendu.

Nature

Pour le dire d'un mot, comprendre, c'est saisir. Il est difficile de ne pas être ballotté d'une de ces images corporelles à une autre. Ne dirait-on pas que comprendre, c'est intégrer l'isolé, qu'il soit nouveau ou pas, au reste du savoir, à ce qui y est jugé satisfaisant ? L'isolé en question peut être une information récente et pointue. Ce peut être, tout aussi bien, un savoir traînant dans un recoin de la

mémoire. Cet isolement ne doit pas faire préjuger de l'importance de la chose ; l'isolé n'est pas toujours malingre et comprendre peut consister à relier de façon satisfaisante des acquis de poids comparables.

Lorsqu'elle se produit, la compréhension de quelque chose s'accompagne généralement du sentiment satisfaisant de la saisir au point d'en pouvoir parler ou d'en pouvoir faire quelque usage. Quant au mécanisme même de la compréhension, on pourrait dire que le cœur en est une production d'idées. Il consiste en ce que l'esprit avance des idées prises dans l'acquis, dans le fond personnel. Leur mission est de s'adapter à l'isolé, à ce qu'il y a à comprendre ; elle est d'établir des liens suffisants en nombre et en solidité entre l'isolé et l'acquis. Au bout de cela, on voit, plus ou moins spontanément, si l'isolement, l'étrangeté, l'hétérogénéité ont pris fin.

Comprendre mieux c'est intégrer plus de choses, plus d'éléments, et sur plus de facettes, surtout là où les manques sont palpables.

Voies

Les modalités des savoirs mis en œuvre relèvent pour les uns du langage, pour les autres de l'intuition. Tantôt il convient de s'attacher au discours jusque dans sa forme ; tantôt il faut penser à distance des mots, très intérieurement ; et bien souvent, on mêle les deux.

Comprendre un discours demande de comprendre ses éléments, mots et tournures en particulier, même s'il serait vain d'espérer saisir le sens du discours à partir de celui des seuls éléments. Cette compréhension élémentaire se fait pour partie, et dans les meilleurs des cas, par l'examen d'une définition ; pour une partie bien plus grande, elle se fait par celui des usages du mot ou de la tournure. La compréhension dialectique peut conduire à demander de la précision, mais il n'y a guère de précision ultime. Il faut en mettre autant que nécessaire dans un contexte donné, pour une visée donnée, à un moment donné. Pour ce qui est de la compréhension vraie des propos, nul n'aura manqué de constater combien l'attention précise au détail est aussi difficile qu'importante.

Le langage n'est cependant pas seul à mobiliser pour produire la compréhension. Le savoir à faire intervenir peut être disponible sous toutes les formes de l'intuition. Ainsi comprendre un événement fait-il appel à l'imagination autant qu'à l'entendement. Comprendre une sensation, ce qui est percevoir, consiste à mobiliser, avec un effort de cohérence, des idées de toutes natures, physiques aussi bien. Lorsque la projection d'un simple souvenir échoue, c'est tout une construction qui se met en place. Et si elle échoue aussi, on se retrouve... avec un problème. Comprendre les hommes passe par les mêmes voies, si ce n'est que cela peut aller jusqu'à emprunter celle de l'empathie, et donc éloigner au maximum de l'usage du langage ; on en sait la voie utile et risquée à la fois.

Démarches

Pour favoriser une compréhension qui ne se fait pas toute seule, il n'est pas mauvais de multiplier les essais d'interprétation, de procéder à la revue de tous les éléments et de tous les aspects envisageables pouvant avoir quelque rapport avec l'isolé ; souvent même, ceux qui, de prime abord, n'en fournissent pas la solution. On peut essayer différents emboîtements ; on peut varier les points de vue. Il n'est pas exagéré de dire que le questionnement, et même le doute, contribuent à la compréhension. Il peut être avantageux, voire nécessaire, de pousser jusqu'à remettre en cause l'acquis, ses habitudes et ses évidences.

Comprendre les choses humaines impose le plus souvent de s'interroger sur les intentions, car ce que les hommes font est orienté par leurs besoins, leurs désirs et leurs passions. On ne saurait se dispenser, en outre, de tenir compte des ruses, surtout dans la compréhension d'un adversaire.

L'abstraction, entendue comme opération de séparation, de détachement, privilégie un aspect d'une chose. Appliquée à une multitude, elle produit la simplification qui permet de voir les ensembles, ce qui en fait la voie la plus sûre pour l'établissement de généralités. L'autre voie est de combiner en ses raisonnements des généralités toutes faites, reçues des éducateurs et de la société ; ou même de s'en servir encore plus paresseusement, sans rien combiner de nouveau.

Les échelles demandent une attention scrupuleuse. Ce qui est négligeable, et tenu pour nul à ce titre, ne l'est pas toujours de manière absolue ; les circonstances peuvent y mettre du leur. Ceci importe tout particulièrement dans la perception des évolutions. Ce qui est immobile, permanent, comme éternel apparemment, est aussi bien en cours de changement pour qui regarde de plus loin. Que ce second observateur ait raison dans l'absolu, ou dans un relatif absolu, n'empêche pas le premier d'avoir raison aussi, à son échelle.

Conditions

Un savoir vaste et solide, favorise la compréhension. Mais peut-être importe-t-il presque autant qu'il soit divers et varié. Qui est en position de s'adjoindre les services de spécialistes à surtout besoin de souplesse et d'ampleur d'esprit.

La maîtrise du langage est précieuse : richesse et finesses permettent de jeter des filets souples et à maille serrée, pour mieux prendre.

Il faut aussi être exercé, bien sûr, ce à quoi les études contribuent puissamment dès le jeune âge. Il est reconnu avantageux également d'entretenir à cette fin un esprit curieux, et même méfiant. Qui ne se contente pas de ce qu'il a atteint, et surtout de ce qui lui est offert en la matière, a des chances d'aller plus loin. Comprendre n'est pas tout ; il faut comprendre juste. Souplesse et méfiance sont des vertus aussi précieuses l'une que l'autre.

ÉVALUER

Le vrai et le faux

Démêler le vrai du faux est l'affaire de tout penseur, mais l'acteur, le stratège surtout, a moins droit à l'erreur que le philosophe. Il n'est pas forcément superflu de rappeler ces lieux communs, tant il y a matière à se méfier des multiples causes d'erreur : ignorance, maladresses et précipitations, passions et tempéraments.

On se contente trop aisément, dans le jugement, de l'opposition du vrai et du faux. Il importe souvent d'y échapper, et d'autant plus qu'est plus éloignée l'échéance de l'action. Cela se fait en mettant de la mesure, dans tous les sens du terme, en pesant prudemment, en probabilisant s'il se peut. Ces opérations se présentent avec des marges d'incertitude qu'il convient, sinon de déterminer, du moins de ne pas oublier.

Prudence

Il est bon que l'instruction forme l'esprit à la critique attentive à l'égard de l'établissement des faits, particuliers ou généraux, et à l'égard des manières de penser. Il est bon également qu'elle enseigne à exiger des explications, des arguments, des preuves.

Plus on est près de l'action, plus il y a lieu d'être ferme en ses convictions. À distance il importe au contraire de mettre l'acquis à l'épreuve. Devant toute assertion, venue de soi-même comme d'autrui, il y a lieu d'éprouver la valeur au-delà des apparences, tant que l'on en a le loisir. Une des voies est d'examiner la façon dont cette assertion a été établie. Il n'est donc pas inutile, pour l'apprentissage de la prudence et du doute méthodiques, de bien connaître les voies d'acquisition du savoir : perception, expérience, ouï-dire, lecture ; ainsi que celles de la formation des savoirs. Il n'est pas superflu de connaître par avance les faiblesses de chacune.

La passion favorise l'aveuglement, ce dont le stratège doit se garder entièrement en ce qui le concerne, mais on sait que sa cohabitation avec la froide raison a quelque chose d'inévitable. Si chacune peut dominer tour à tour, le risque réside dans leur rencontre immaîtrisée.

Méfiance

Pour faire de la prudence une seconde nature, mieux vaut se méfier d'autrui, les proches en faisant partie, ce qui est chose assez aisée. Il ne faudrait pas oublier de se méfier aussi de soi-même, de ses souvenirs, de ses propres passions, de son amour-propre, de sa complexion. En observant les autres et soi-même, on ne peut pas ne pas remarquer que, bien souvent, l'on comprend trop vite. Il est vrai que la vie n'attend pas toujours, qu'il faut avancer, et que cela est cause de mauvaises habitudes.

Le doute, la méfiance se cultivent ; leur pratique relève d'une attitude. On peut les favoriser, un peu sommairement, par la pensée du contraire ; ou, plus subtilement, par la considération de points de vue différents. Il ne faut pas hésiter à prendre en méfiance des évidences et des idéosyncrasies, même parmi les mieux établies. Il faut savoir aller contre son propre camp et contre soi-même, savoir former la pensée contraire et la soutenir.

Il n'est pas mauvais, sous ce rapport, de connaître la valeur des différentes sciences, exactes aussi bien qu'humaines. Car, malgré leur réputation, il n'y a pas à les créditer, a priori, d'une véracité à toute épreuve. Le scepticisme gardera toujours quelques vertus et il se pratique avec plus d'aisance quand on redoute moins les monstres froids de l'intellect.

RAISONNER

Le raisonnement est déploiement de la pensée. Il ne s'appuie que plus ou moins sur le langage, n'en déplaise aux scholastiques éternels. Ce dernier a avant tout pour tâche de transmettre le cheminement de la pensée. Le raisonnement conduit à connaître plus, et mieux, à porter un jugement, à préparer une construction ou une action.

La prudence y est nécessaire, autant qu'ailleurs. L'expérience attentive enseigne à se méfier de bien des raisonnements qui vont de soi, ne pas prendre pour pivots des certitudes de trop belle apparence, ou encore à ne pas s'enfermer dans les alternatives simplistes.

Démarches à cultiver

Pour conduire puissamment des raisonnements véritablement profitables, il convient avant tout d'analyser les notions en jeu, d'en explorer les recoins, de tenir compte du plus de choses possible, de procéder à des rapprochements. Il faut organiser la démarche : traiter avec ordre les différents cas qui se présenteraient, ou encore donner toute leur place aux suppositions chaque fois que nécessaire. Il y a à combiner les idées, mais aussi à naviguer avec justesse entre le général et le particulier.

Il faut aussi y mettre de la rigueur, et donc en particulier la précision, en se gardant toutefois de réduire la première à la seconde.

Apprendre le raisonnement par les mathématiques donne incontestablement une formation solide, pourvu qu'elles apparaissent comme la discipline que les Grecs avaient décidé d'en faire, et non comme une collection de recettes. Il s'y acquiert surtout des démarches de valeur générale. Disposer de quelques éléments pratiques de logique, de même, aide à éviter de grossières erreurs de raisonnement et à repérer celles d'autrui.

Encore faut-il apprendre à s'éloigner des mathématiques et à cultiver la logique du changement, naturel d'une part, humain d'autre part. L'apprentissage d'une langue ancienne telle que le latin est une excellente voie pour former conjointement les capacités d'analyse et de synthèse, de finesse et de rigueur. Quoique cette dernière y soit moins poussée que dans les mathématiques, elle a l'avantage, justement, de concerner des choses humaines.

De cette logique, d'ailleurs multiple, il s'apprend des rudiments à travers les sciences physiques, à condition là encore de ne pas se contenter des modes de penser qui s'y acquièrent et dont l'humain, même pris en masse, est trop absent. D'où la nécessité des humanités, histoire et littérature

fondamentalement ; la philosophie, pour sa part, tout en pouvant apporter beaucoup, tend des pièges aussi multiples que séduisants. Cette logique véritable, bien sûr, se tire aussi des leçons de l'expérience ; mais de solides études, c'est trente ans de gagnés.

Concernant une situation humaine, l'incertitude relative aux données risque toujours d'être plus grande qu'on ne voudrait et qu'on ne croit. Il en va de même de la portée et de la valeur des lois que l'on applique, autrement dit des constantes sur lesquelles on pense pouvoir s'appuyer. On pense que les hommes réagissent comme ceci en toute circonstance, ou bien qu'ils se comportent comme cela ; l'expérience, prolongée par l'histoire, enseigne que l'on est bien souvent loin du compte.

Une pratique tout élémentaire du calcul des probabilités, si limitée soit son utilité directe, permet au moins d'éviter les erreurs grossières à leur propos. L'étude de quelques lancers de pièce dissipe l'illusion qu'une chance ou une malchance répétées finissent nécessairement par tourner.

Inventer

La résolution d'un problème qui demande de l'invention (prévoir, construire, agir) fait appel, pour une part, au raisonnement.

La démarche résolutive peut être déductive : partir des données (situation et moyens disponibles) pour en déduire ce qui est cherché ; on regarde ce que l'on peut faire avec ce dont on dispose. La réduction est plus souvent efficace : partant du but que l'on cherche à atteindre, on détermine ce qu'il faut réaliser pour y aboutir, et l'on remonte ainsi de plus en plus. Pratiquement, on mêle ces différentes démarches, avec d'autres, sans doute moins méthodiques. Il est recommandé que la démarche réductive domine. Elle conduit à la décomposition de chaque problème en sous-problèmes. Un autre procédé souvent efficace est de transformer le problème, ce qui peut se faire en le reformulant, en le déplaçant.

Au-delà, on a moins de prise rationnelle sur le fonctionnement de l'esprit. Il reste à agiter son imagination, à faire appel aux analogies et aux modèles. On laisse même advenir tout seul le résultat, ou du moins rumine-t-on le problème. On varie les démarches, en jouant et sur la théorie et sur l'expérience. On procède par tâtonnement, en multipliant essais et corrections. On joue aussi sur le temps, en adoptant éventuellement des solutions provisoires.

Le doute et l'audace doivent être mis à contribution, même dans les raisonnements : ils peuvent être des armes puissantes, par exemple, pour dissoudre la croyance en l'impossibilité d'une solution envisagée par ailleurs comme souhaitable.

*