

Les catastrophes possibles et irréelles (2) : les deux corps du décideur

Author : Bruno Jarrosson

Categories : [Philo Contemporaine](#)

Date : 2 décembre 2013

(Lire la [première partie](#) de l'article de Bruno Jarrosson, sur notre impossibilité à croire la catastrophe écologique)

Dans son livre *Les Deux Corps du Roi* [1], l'historien Ernst Kantorowicz explique que le roi – au Moyen Âge – a **deux corps** : un corps d'homme comme tout un chacun et un corps symbolique qui représente la nation et ne meurt jamais. Kantorowicz note que cette idée est issue de la théologie chrétienne puisque pour un chrétien, l'Église est le corps du Christ sur Terre.

Il s'agit bien de deux corps différents et même déconnectés. Un exemple permettra de comprendre de quoi il s'agit dans l'esprit des hommes du Moyen Âge. Le 5 août 1392, le roi Charles VI est pris d'un premier accès de folie dans la forêt du Mans. Il attaque sa propre troupe et tue six personnes avant d'être maîtrisé. Il faut se rendre à l'évidence, le roi de France est fou. Ce qui entraînera la France dans des désastres militaires inouïs. Mais seul le corps terrestre est malade. Le corps symbolique quant à lui ne saurait subir les atteintes de la maladie. Charles va rester roi de France jusqu'à sa mort en 1422. Pendant trente ans, le royaume aura un roi fou et cela se traduira par une longue suite de désastres pour la France. Mais pendant cette période, personne n'a pensé à déposer le roi, à organiser une succession. Le corps symbolique, bien distinct du corps physique, était inviolable.

La responsabilité particulière qu'exerçait le roi produisait cette séparation des deux corps. Dans l'esprit de l'époque, la responsabilité du roi était de droit divin. Le sacre à Reims manifestait que le monarque recevait son pouvoir de Dieu en personne ou plutôt en trois personnes et qu'à ce titre, il ne pouvait pas l'aliéner. La première action politique de Jeanne d'Arc fut d'amener le fils de Charles VI – Charles VII un autre roi au corps débile – se faire sacrer à Reims. C'est l'engagement dans la responsabilité qui dissocie les deux corps. Jeanne d'Arc brûlait de sauver la France et elle a bel et bien réussi à brûler.

Nous sommes tous susceptibles d'avoir deux corps car nous sommes tous susceptibles d'exercer des responsabilités. Notre corps responsable, notre corps engagé dans l'action est autre que notre corps habituel car il est regardé. Il est l'outil de l'action et de la responsabilité. Nous l'habillons en fonction de cette action et de cette responsabilité.

Chaque homme engagé dans l'action, comme le roi, a deux corps : son corps physique et son corps responsable. Le corps physique est nourri, soigné, entretenu, réjoui. Le corps responsable est instrumentalisé.

Le corps physique sait des choses, le corps responsable croit des choses car on agit avec des croyances. Il arrive que ce que le corps physique sait, le corps responsable ne veuille pas le croire et il arrive aussi que ce que le corps responsable croit, le corps physique ne veuille pas le savoir. Cette hypothèse des deux corps n'a de sens que si nous postulons que le dialogue entre les deux corps n'est pas parfait. De même que le dialogue entre deux personnes passe par des malentendus nécessaires, des silences distraits et des incompréhensions inconscientes, le dialogue entre nos deux corps vise davantage la séparation que le rapprochement. L'objectif de chacun est de ne pas trop dialoguer avec l'autre pour n'être pas entravé dans sa logique.

Une forme d'irréalisme

Le plus grand péché en stratégie est certes le manque de réalisme. « Il n'y a pas de politique qui vaille en dehors des réalités », comme l'a rappelé de Gaulle lors d'une allocution télévisée :

« Il est tout à fait naturel que l'on ressente la nostalgie de ce qui était l'empire, comme on peut regretter la douceur des lampes à huile, la splendeur de la marine à voile, le charme du temps des équipages. Mais quoi ? Il n'y a pas de politique qui vaille en dehors des réalités ! » (Allocution télévisée du 14 juin 1960)

Certes mais il n'est pas simple de savoir ce qu'est la réalité. Notre savoir sur la réalité est un savoir construit. À ce titre, nous ne savons pas ce qu'est la réalité, nous construisons une image de cette réalité. Dans mes cours de philosophie des sciences, j'emmène mes élèves devant un miroir de grande taille pour qu'ils constatent que le miroir inverse la gauche et la droite. Une fois qu'ils savent cela, qu'ils l'ont constaté *de visu*, je leur fais faire une deuxième expérience devant le miroir qui leur montre que le miroir n'inverse pas la gauche et la droite. Il suffit pour cela de faire allonger un élève devant le miroir. Ceux qui sont restés debout constatent qu'en face de la tête, il n'y a pas l'image des pieds. Puis je leur démontre au tableau qu'il est scientifiquement impossible que le miroir inverse la gauche et la droite. Ceci pour montrer que l'idée courante que le miroir inverse la gauche et la droite est certes fausse, mais c'est cependant une construction de l'esprit fondée sur une propriété objective du miroir.

Nous ne savons pas exactement ce qu'est le réel, mais nous savons quelque chose du réel. Ce premier constat sur la connaissance est une première forme d'irréalisme par déformation. Ce que nous savons du réel est autre chose que le réel, c'est une vision déformée ou même enrichie de nos croyances. Comme le disait Kierkegaard : « On change des faits avec des idées, pas des idées avec des faits. » Enfin pas toujours.

Savoir n'est pas un processus réaliste mais idéaliste. Le savoir procède de l'idée. Voilà pourquoi

il faut rappeler la nécessité du réalisme dans la stratégie, la confrontation des idées avec le réel.

Mais cela n'est rien encore. Car ce savoir déformé et idéaliste n'est pas la croyance qui fonde l'action. Même plié à notre représentation, le savoir n'est pas encore assez déformé pour justifier des actions et des stratégies si elles doivent être irréalistes. Même ce savoir-là, nous sommes susceptibles de ne pas y croire.

Dès lors, il ne faut pas s'étonner que tant de stratégies présentées comme raisonnables et réalistes soient en fait déraisonnables et infondées. Ceci ressortit à une idée profonde en nous : la différence entre savoir et croire.

Le piège abscons

Nous vivons mieux – avons-nous dit – si nous pouvons penser que nos actions passées ont du sens et ont été pertinentes. Danton sur la charrette qui l'emmène à l'échafaud dit à ses compagnons – entre deux plaisanteries - : « Nous n'aurons pas vécu inutilement, notre œuvre subsistera. » Confronté au non-sens – Danton n'était pas croyant – il cherche un sens dans son passé.

Ce besoin de trouver un sens, et un sens plutôt positif, à nos décisions passées, crée un engagement dans l'action. Nous nous sentons solidaires de nos décisions passées, nous nous sentons le besoin de les justifier dans le présent. L'action crée un effet d'engagement.

Quand les décisions passées ont des conséquences négatives, cet engagement passé tourne au piège, un piège appelé en psychologie « piège abscons ». Le piège abscons, qui n'est pas qu'un piège à con puisqu'il peut s'emparer de tout un chacun, est obscur parce qu'il est difficile d'en percer le mécanisme une fois qu'on est dedans. Le sujet peut même renforcer le piège. Plus l'action a des conséquences négatives, plus cela peut donner de raisons de poursuivre. Quand les conséquences sont négatives, c'est que la stratégie n'a plus de justification externe. Son auteur sera donc conduit à renforcer les justifications internes. Moins les arguments sont convaincants, plus ils devront être affirmés avec vigueur. Plus il y a de doute, moins on peut se permettre de débattre.

Telle est la nature du piège abscons.

Nous l'avons détaillé parce qu'il est clair que le piège abscons est à l'origine de nombreuses pannes de l'intelligence stratégique.

Premier devoir de l'intelligence stratégique, donc, détecter et éviter les pièges abscons.

Thérapie factuelle

Nous avons à de nombreuses reprises souligné l'importance du réalisme comme antidote au manque d'intelligence stratégique. Confronter ses stratégies et ses croyances au réel n'est sûrement pas un procédé malheureux. Cela paraît tellement simple qu'on se demande pourquoi cette confrontation au réel n'évite pas plus souvent les soucis. Il existe trois raisons qui limitent l'efficacité de l'appel au réel. Revue de détail pour en améliorer l'usage :

1. L'engagement émotionnel
2. La difficulté dans la lecture des faits
3. La réfutabilité.

L'engagement émotionnel

Nous l'avons évoqué à propos du piège abscons, nous sommes engagés émotionnellement dans nos décisions. Dès lors, les faits qui montrent que notre décision n'est pas pertinente nous procurent des émotions négatives. Il peut donc être bienvenu d'éviter les émotions négatives en ignorant les faits désagréables. C'est après tout la meilleure façon de garder intacte sa motivation. Cet engagement émotionnel est la cause du piège abscons sur lequel nous ne revenons pas.

La difficulté dans la lecture des faits

Le 15 août 1914, le lieutenant Charles de Gaulle est blessé à Dinant en Belgique lors du premier combat auquel il participe. Jusqu'à ce jour, ce Saint-cyrien de stricte observance supportait la doctrine stratégique qu'il avait apprise sur les bancs de l'école : l'offensive à outrance. Il avait même eu en 1912 une altercation avec son colonel à ce sujet, un certain colonel Pétain, obscur officier en fin de carrière qu'on s'apprêtait à mettre à la retraite.

Mais ce 15 août 1914, la leçon des faits lui semble lumineuse. D'un coup il comprend que ce qu'il a appris ne tient pas la route. Il change immédiatement d'avis sur la stratégie.

Cet événement pose une question : pourquoi ce qui est apparu au lieutenant de Gaulle dans une cruelle évidence n'a pas été vu par ses chefs ?

Les faits sont objectifs et nos idées sont subjectives. Voilà pourquoi nous pensons qu'il appartient aux faits de juger de la valeur des idées. Il ne s'agit que de mettre un peu d'objectivité là où on en trouve peu. Ce schéma de pensée qui reprend celui du philosophe Karl Popper est assez satisfaisant pour l'esprit. Tellement satisfaisant en fait qu'on se demande pourquoi il ne permet pas d'éviter la persistance dans la panne de l'intelligence stratégique.

Le schéma idéal où les faits viennent confirmer ou infirmer objectivement les théories laisse penser qu'il ne devrait pas y avoir de polémiques. Ni sur la stratégie, ni sur la politique, ni sur l'économie et encore moins sur la science. Or l'observation nous montre l'inverse. L'histoire n'est faite que de polémiques.

Ce schéma épistémologique idéal oublie simplement que les faits, pour dire le vrai et le faux des idées, doivent être extérieurs aux idées. Or on constate que les idées conditionnent en partie la lecture des faits.

La lecture des faits présente la difficulté suivante : ces faits ne sont pas isolés des théories. Ils ne sont pas donnés de façon objective mais lus et interprétés subjectivement. Dans ce cas, ils échouent à mettre de l'objectivité dans le monde. Les polémiques et les pannes de l'intelligence stratégique perdurent.

Mais cette difficulté de la lecture objective des faits n'est pas toujours insurmontable. Il nous appartient de tenter de séparer dans les faits ce qui est objectivement établi de ce qui est subjectivement ajouté en fonction de nos désirs et préjugés.

Cet effort de bonne foi dans la lecture des faits est sûrement une qualité pour éviter la panne de l'intelligence stratégique. Il s'oppose à la mauvaise foi dont Sartre faisait un principe de base du fonctionnement de l'esprit humain en lieu et place de l'inconscient.

La réfutabilité

Ainsi que nous l'avons dit, seuls les faits introduisent de l'objectivité dans les stratégies. Mais les faits qui confirment les stratégies ne prouvent par pour autant que la stratégie est bonne de façon générique. Une offensive réussie ne prouve pas que la stratégie de l'offensive soit toujours la meilleure, elle prouve seulement qu'elle a réussi dans les circonstances du moment. Par contre, il suffit d'un seul fait contradictoire pour prouver qu'une stratégie générique ne fonctionne pas de façon générique. Nous avons davantage de certitude sur le faux que sur le vrai, sur ce qui rate que sur ce qui réussit. On n'est jamais sûr qu'une stratégie va réussir mais on peut être sûr qu'elle va rater.

Il ne faut donc pas seulement chercher les confirmations d'une stratégie mais aussi les réfutations. Lorsqu'on met en place une stratégie, il est bienvenu de se poser dès le départ la question suivante : quels sont les événements qui prouveraient que ma stratégie échoue ? Ceci posé avant permet d'éviter les rationalisations *a posteriori* qui nous précipitent dans le bourbeux marais du piège abscons où croupissent les vestiges des stratégies subtiles et irréalistes.

Thérapie idéologique

De 1965 à 1968, Robert McNamara, secrétaire d'État à la Défense des États-Unis, a conduit la guerre du Vietnam comme il le raconte dans son livre *Avec le recul, la tragédie du Vietnam et ses leçons*^[2]. Comme la guerre ne cesse de mal tourner, comme les généraux n'atteignent jamais les objectifs annoncés, les réunions à Washington sont assez polémiques. Surtout que George Ball, un des conseiller de McNamara, ne cesse de répéter, depuis le début de la guerre que les États-Unis ne peuvent que la perdre.

Mais les polémiques, au lieu d'éclairer le sujet et de conduire à des décisions raisonnables, ne font qu'obscurcir la situation. La discussion se termine toujours de la façon suivante : « Si le Sud-Vietnam tombe entre les mains des communistes, alors tous les pays du Sud-est asiatique tomberont comme des dominos. » La théorie des dominos s'est emparée des esprits, assez puissante pour emporter la décision, contre l'évidence des faits.

Il est assez frappant de constater que McNamara qui écrit son livre trente ans après n'a toujours pas compris comment lui, le manager avisé et le stratège affûté, a conduit son pays dans le plus spectaculaire désastre stratégique du xx^e siècle, même si le titre a été remis en jeu au xxi^e siècle.

Le débat explicite portait sur l'opportunité de la guerre du Vietnam. Le débat idéologique sous-jacent qui guidait les conclusions portait sur la théorie des dominos. Mais ce débat restait sous-jacent, ce qui empêchait de le conduire et de le confronter aux faits.

La question que McNamara aurait dû se poser – qu'il ne s'est jamais posée, même avec le recul de trente années – est la suivante : la théorie des dominos est-elle vraie ?

En 1965, il est déjà patent que cette séduisante théorie qui s'empare si facilement des esprits est fautive. Car si la théorie des dominos était vraie, l'Autriche serait communiste, la Grèce serait communiste et Cuba ne le serait pas. Confrontée à la réalité, cette idéologie formée à partir d'une métaphore puissante ne tient pas. Mais les dirigeants américains polémiquaient sur la guerre du Vietnam, jamais sur la théorie des dominos.

Les choix stratégiques peuvent donner lieu à des controverses. Parfois ces controverses opposent des personnes, parfois elles se déroulent dans nos esprits. L'existence même des controverses est une insulte à l'idée que les faits sont les juges de paix ultimes et définitifs des idées. Les faits sont objectifs et s'imposent à tout le monde. Si les faits permettaient de juger de la valeur des idées, il n'y aurait jamais de polémiques entre idées. Il suffirait d'invoquer les faits pour éteindre les polémiques.

Or ce n'est pas le cas pour la raison indiquée plus haut. Les faits sont interprétés dans le cadre des idées, ils ne sont pas vierges de toute idée.

La thérapie idéologique consisterait à expliciter les idées qui sous-tendent la lecture des faits et à soumettre ces idées à un filtre des faits sans rapport avec la situation. Sous la polémique entre deux stratégies, on trouve en général une polémique entre deux idéologies. La thérapie idéologique consiste donc dans un premier temps à expliciter ces idéologies. Cela n'est pas fait pour la raison que l'idéologie conditionne la lecture des faits. Elle est donc inconsciente tout comme McNamara reste inconscient que la théorie des dominos surdétermine la façon dont il aborde la guerre du Vietnam.

Une fois explicitées, les idéologies peuvent être confrontées aux faits et pour certaines

abandonnées.

Celui qui patauge dans la panne de l'intelligence stratégique que ne sait plus penser hors l'armature de son idéologie. Pour lui, l'idéologie n'a pas d'extérieur.

Au passage, nous avons glissé une idée choquante : l'idéologie conditionne la lecture des faits. Cette idée est choquante en effet car elle pose tranquillement un idéalisme massif face au réalisme. Après tout, les faits sont les faits, ils ne devraient pas dépendre de l'idéologie de celui qui les constate.

Thomas Kuhn et la polémique idéologique

L'épistémologue Thomas Kuhn, après avoir analysé en détails certaines polémiques scientifiques, affirme que la science se structure autour de ce qu'il appelle des « paradigmes ». Le paradigme a les caractéristiques suivantes :

- Il est irréfutable par décision méthodologique,
- Il conditionne la lecture des faits.

Avec ces deux affirmations, Thomas Kuhn s'éloigne clairement du réalisme cher à la philosophie des sciences et penche vers l'idéalisme. Si le paradigme est irréfutable par les faits et si même il conditionne la lecture des faits, il n'y a plus d'objectivité **possible** de la connaissance. C'est en cela d'ailleurs que la philosophie des sciences de Thomas Kuhn est choquante. La science pour Thomas Kuhn est seulement ce à quoi croient les scientifiques à un moment donné. Rien de plus. La science est mise sous le boisseau de la plus plate et la plus relativiste des sociologies. Que l'enfant Louis XVII ait été fait prisonnier était fâcheux mais peut-être politiquement utile, qu'il ait été confié à la garde d'un ignoble ivrogne était vile et sûrement inutile.

Si l'on critique hâtivement Thomas Kuhn, on oublie un aspect essentiel de sa philosophie. Thomas Kuhn a été frappé par le fait que la philosophie des sciences ne correspondait pas du tout à l'histoire des sciences. Les philosophes nous racontent une belle histoire mais cette histoire n'est pas celle de la science telle qu'elle se fait. Il s'agit de la science telle qu'ils se la racontent. En voulant une philosophie des sciences qui prenne en compte l'histoire des sciences, Thomas Kuhn fait preuve de plus de réalisme que les réalistes.

La leçon de Thomas Kuhn apparaît alors sous un jour qui nous concerne : c'est en explicitant les paradigmes que l'on dégagera les enjeux de la connaissance et finalement d'une connaissance plus ou moins solide.

Telle est bien l'objet de ce que l'on a appelé ici la thérapie idéologique : c'est en explicitant les idéologies qui sous-tendent les stratégies que l'on soumettra le plus efficacement l'idéologie au tribunal des faits. Pour éviter de s'enfoncer dans la panne de l'intelligence stratégique comme

dans un piège abscons.

Réconcilier les deux corps du stratège

Avril 1961, Kennedy est président depuis trois mois quand il décide l'attaque dite de la Baie des Cochons sur Cuba. Ses conseillers lui affirment que ce sera un succès car le peuple cubain se soulèvera à l'arrivée de ses libérateurs. L'opération est un désastre qui ridiculise et fragilise ce tout jeune président. Kennedy convoque ses conseillers et leur dit en substance : « Cette opération a été un désastre et vous me l'avez tous conseillée. Je suis donc entièrement responsable, je n'avais qu'à pas vous écouter. »

Cela est d'un décideur.

Suite. Octobre 1962 : crise de Cuba. On dit à Kennedy que la stratégie la plus rationnelle est la guerre nucléaire préventive. Mais Kennedy ne sent pas cette rationalité dans son corps de président. Cela le révolte. Il se souvient de la Baie des Cochons, de ce qu'il peut en coûter d'écouter des conseillers rationnels et sûrs d'eux. Son corps de président devrait peut-être les écouter puisque les conseillers du président sont censés être « les meilleurs et les plus intelligents » comme on a dit à l'époque. Mais son corps d'ancien combattant de la guerre du Pacifique se révolte. Il n'y croit pas.

Kennedy décide de réconcilier ses deux corps. Il décide que la recherche de solution exclut la guerre nucléaire.

Et au passage il sauve l'humanité.

Cela est d'un stratège.

Nous avons évoqué le livre *Les Deux Corps du Roi* de l'historien Ernst Kantorowicz. Le corps physique, entretenu et nourri, sait des choses d'un savoir immédiat. Le corps responsable, engagé dans l'action, doit fonder son action sur des croyances incertaines. Voilà pourquoi croire n'est pas savoir.

L'art de la stratégie bien sûr consiste à mettre de la pensée dans son action et de l'action dans sa pensée. Mais la pensée est libre et sans danger immédiat, l'action est contrainte et toujours risquée. La réconciliation de la pensée et de l'action n'a donc rien d'évident. Ces deux-là ne cessent de se chamailler.

Sous la dispute fréquente de la pensée et de l'action, le stratège peut par la méditation trouver quelque chose de plus rare et de plus essentiel qui ne se révèle qu'à ceux qui prennent le temps de méditer profondément : ses deux corps deviennent des amis pour autant qu'ils fassent connaissance et dialoguent. Ses deux corps se serrent la main dès lors qu'ils se reconnaissent et

se découvrent amis. Cela donne un stratège prêt à l'emploi, serein et quillé.

[1] Ernst Kantorowicz : *Les Deux Corps du Roi, Essai sur la théologie politique au Moyen Âge*, Gallimard, 1989.

[2] Robert McNamara : *Avec le recul, la tragédie du Vietnam et ses leçons*, Seuil, 1995.