

INTRODUCTION

Ce livret dédié au *Risque cyber*, s'inscrit dans la continuité de l'*Encyclopédie de la stratégie* (Denis et al., 2022) notamment en adoptant sa perspective : « En procédant ainsi, les coordinateurs ont souhaité éviter le piège de la séparation excessive entre pratique et théorie, entre théoriciens et praticiens. Ils ont jugé nécessaire de viser la production de connaissance, tant pour le stratège engagé dans l'action concrète que pour la stratéliste qui pense, conceptualise, formalise... puisque l'un et l'autre sont engagés dans la conception des questions et problèmes stratégiques. » (Denis et al., 2022, p. 10) La question « cyber » est donc envisagée stratégiquement et conceptuellement mais également opérationnellement selon différentes perspectives d'acteurs, de niveaux d'analyse et d'environnement organisationnel.

Ce livret consacré au cyber est composé de quatorze chapitres ou plutôt de quatorze « essais » tant il est vrai que s'agissant d'un phénomène nouveau et en pleine émergence, les auteurs ne se risquent pas à prononcer des leçons définitives. Tout juste tentent-ils d'aventurer quelques conjectures, d'ouvrir des pistes et d'inviter à la prudence, en s'essayant à un exercice de clairvoyance stratégique, précisément dans l'esprit des Rencontres Stratégiques telles que les a conçues le professeur Jean-Philippe Denis.

L'exercice est d'autant plus délicat qu'il s'agit de penser les conséquences d'un phénomène hors norme et par maints aspects extraordinaire mais qui paradoxalement, est en train de se banaliser et d'infuser notre expérience du monde ordinaire, tant et si bien que les catégories habituelles de la pensée stratégique classique s'avèrent inopérantes.

Cet ensemble de quatorze chapitres peut sembler en première approche un peu décousu, ne serait-ce que parce que la cohérence ne se lit pas d'évidence dans un fil rouge qui traverserait l'ouvrage. À l'image du phénomène analysé, aux ramifications diffuses et aux dimensions multiples, ce livret est plutôt composé comme un puzzle dont chaque chapitre est une pièce et ce n'est finalement qu'en rassemblant ces éléments que la composition prend forme. En réalité, il en est de ce livret comme de

l'ouvrage d'Hannah Arendt (1961) au titre évocateur qui pourrait d'ailleurs être celui de ce livret : *Between Past and Future*. L'auteur y explique dans la préface que l'unité de son ouvrage composé d'essais « n'est pas l'unité d'un tout, mais d'une succession de mouvements, qui, comme une suite musicale, sont écrits dans la même tonalité ». Le propos peut aisément s'appliquer à ce livret qui trouve sa cohérence dans les cinq mouvements qui le composent, ce qui permet d'aborder le phénomène « cyber » sous différentes facettes :

- management de l'incertitude au temps du cyber ;
- cyber au cœur des organisations ;
- cyber comme facteur stratégique ;
- acteurs du cyber ;
- cyber et combinaison résiliente.

Il est même remarquable que les auteurs tout en attachant leur intérêt à des sujets très variés (géopolitique, sciences comportementales, stratégies d'entreprise, cindynique, sciences de l'artificiel, stratégies informationnelles, etc.) aient écrit cette suite « dans la même clé » pour reprendre l'image d'Hannah Arendt.

L'unité de ce livret se tisse et se façonne en réalité à travers les résonances entre les auteurs qui confèrent à l'ensemble une tonalité résolument optimiste tout en jouant sur toutes les variations de cet optimisme : de l'optimisme du désespoir à l'optimisme de combat jusqu'à un optimisme créatif.

LE MONDE DE DEMAIN ET L'OPTIMISME DU DÉSESPOIR

Ces essais ont été écrits dans une période particulière, marquée par la montée des incertitudes liées à l'avènement de nouvelles réalités numériques : multiplication des cyberattaques, extension du cyberspace, exposition croissante des administrations publiques et des entreprises au risque cyber, amplification des vulnérabilités des organisations et des dirigeants, transformation du monde et de notre rapport au monde sous l'effet du cyber, etc.

Par sa démesure même, le phénomène cyber intrigue autant qu'il inquiète. Il est assez caractéristique de cette « modernité tardive » décrite par le sociologue Hartmut Rosa (2012), ne serait-ce que par cette accélération qu'il traduit, donnant un sentiment de vertige et d'alinéation.

Aussi stimulantes soient-elles pour la réflexion, ces évolutions marquent également une période de profonde désillusion qui semble laisser les auteurs de ces essais démunis, parfois presque étrangers au monde qui les entoure et réduits à constater l'avènement d'un monde BANl (*Brittle, Anxious, Non-Linear, Incomprehensible* : fragile, anxieux, non linéaire et inintelligible), tout en se résignant à devoir gérer durablement l'incertitude.

Profondément conscients de cette nouvelle donne, les auteurs doivent faire le deuil des modèles de stratégie classiques devenus caducs. Ils se risquent à proposer des interprétations, voire des solutions, toujours avec une forme d'enthousiasme prospectif que vient aussi tempérer leur prudence, ce qui confère à ces essais des accents proches de ceux de Stefan Zweig (2023), lorsqu'il analyse le monde de demain, avec lucidité, clairvoyance et aussi avec cet « optimisme du désespoir » qu'appellent les périodes troublées.

RENCONTRES ET RÉSISTANCES : POUR UN OPTIMISME DE COMBAT

Conscients qu'à travers le cyber, c'est une nouvelle réalité numérique qui s'impose et un nouveau rapport au monde qui se joue, les acteurs des Rencontres Stratégiques ne se résignent pas à une fuite en avant et à une accélération non maîtrisée. Leurs essais en appellent au contraire à une prise de conscience, voire à une forme de résistance. C'est d'ailleurs la vertu de ces Rencontres Stratégiques de nourrir cet esprit de combat qui rassemble les auteurs de ces essais.

Il s'agit d'abord de résister à la duplication des modèles anciens et des paradigmes classiques de gestion qui certes restent incontournables mais largement inopérants face au phénomène cyber. Les auteurs appellent aussi à résister aux discours à la mode ou aux réductions dogmatiques.

À défaut de pouvoir réduire les incertitudes, ils font montre d'un optimisme militant qui les porte à formuler des propositions réalistes et à développer cette forme de « conscience anticipante » chère à Ernst Bloch (2016), indissociable de la lucidité requise pour affronter ce tournant stratégique que constitue le cyber.

Ce qui se joue sur le théâtre de la stratégie, là où les dirigeants s'activent à gouverner, à déterminer des objectifs et à mettre en place les moyens de les atteindre, à prévenir des risques et à préserver la continuité de l'activité, dépasse aussi à l'évidence largement les enjeux organisationnels et concerne plus largement la condition de la liberté humaine.

C'est d'ailleurs bien pour échapper à de nouvelles servitudes, que les auteurs convergent sur l'idée qu'il est crucial de « risquer le risque ». C'est en ce sens que ces essais développent une pensée profondément militante, politique et humaniste, en tout opposée aux réductions dogmatiques.

RENCONTRES ET RÉSONANCES : VERS UN OPTIMISME CRÉATIF

Ces Rencontres Stratégiques ont opéré aussi comme espace de résonance, mettant au jour d'étonnantes convergences et d'heureux rapprochements entre spécialistes d'horizons pourtant différents. Tous convergent ainsi pour affirmer que le phénomène cyber ne se réduit pas à sa dimension technique mais est aussi et surtout, une affaire organisationnelle, humaine et politique. Par conséquent, la gestion du cyber ne saurait être confiée exclusivement à des spécialistes, elle concerne plus largement les diverses parties intéressées et requiert des approches intégrées et une vision holistique.

Précisément parce qu'il est inclassable, le risque cyber appelle des réponses non conventionnelles. Aussi l'ambition partagée par ces auteurs est-elle de renouveler le répertoire classique de la pensée stratégique, de proposer idées et concepts pour penser ce monde cyber et y agir efficacement.

Dans cette perspective, ce livret avance, à travers une série de textes courts et marquants, des voies nouvelles et audacieuses. Il apparaît ainsi que l'irruption du cyber ne constitue pas une défaite de la pensée stratégique mais au contraire, une chance pour la renouveler, à condition de « risquer le risque ». De ce point de vue, ces essais constituent pour la gestion stratégique une véritable ode à la créativité conceptuelle, méthodologique et opérationnelle.

DES TEXTES ALERTES

Il s'agit en définitive de textes alertes, au double sens du terme, de vivacité et de signal : le propos, souvent cursif (le lecteur aimerait en savoir davantage), traduit une grande vivacité d'esprit autant qu'il offre un accès facile et agréable à une pensée complexe et à des considérations techniques. De surcroît, ces essais ont aussi valeur de signal pour prévenir de menaces ou des risques et appeler à une prise de conscience. Cette ambition se traduit dans la forme même et dans une écriture libre qui

s'affranchit des conventions classiques et valorise la pensée propre des auteurs.

Finalement, à l'heure où le phénomène cyber s'amplifie, ces essais résonnent comme un appel à défendre une imagination managériale souvent bafouée par le culte de la pensée unique, les simplifications rapides et les assimilations hasardeuses.

Ces essais ne s'adressent pas aux seuls chercheurs ou étudiants mais aussi aux dirigeants d'entreprise et aux dirigeants politiques, ils s'adressent aux spécialistes comme au grand public de profanes et visent à proposer une prise de conscience chez tous les lecteurs ainsi peut-être qu'un débat de plus grande ampleur, au-delà du cénacle des Rencontres Stratégiques.

Références bibliographiques

Arendt, H. (1961). *Between Past and Future*. The Viking Press. Trad. française (1972). *La crise de la culture*. Gallimard.

Bloch, E. (2016). *Rêve diurne, station debout et utopie concrète*. Lignes.

Denis, J.-P., Hafsi, T., Martinet, A.C., & Tannery, F. (2022). *Encyclopédie de la stratégie*. Éditions EMS.

Rosa, H. (2012). *Aliénation et accélération : vers une théorie critique sociale de la modernité tardive*. Éditions La Découverte.

Zweig, S. (2023). *Le monde de demain*. Les Belles Lettres.