



Stratégie et liberté d'action

Vincent Desportes

DANS **POLITIQUE ÉTRANGÈRE 2018/1 Printemps**, PAGES 133 À 142
ÉDITIONS **INSTITUT FRANÇAIS DES RELATIONS INTERNATIONALES**

ISSN 0032-342X

ISBN 9782365678131

DOI 10.3917/pe.181.0133

Date de mise en ligne : 06/03/2018

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2018-1-page-133?lang=fr>



CAIRN · INFO

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Institut français des relations internationales.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](https://shs.cairn.info/revue-politique-etrangere-2018-1-page-133?lang=fr).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

Stratégie et liberté d'action

Par **Vincent Desportes**

Vincent Desportes, ancien directeur de l'École de guerre, est général de division (2S) et professeur associé à Sciences Po Paris. Il a récemment publié *La Dernière Bataille de France*, Paris, Gallimard, 2016.

Préserver, accroître sa liberté de décider et de faire : c'est le cœur de la stratégie, art de l'agir. Les degrés de liberté d'action constituent une véritable monnaie stratégique, qui se réduit ou croît au fil de la relation avec l'adversaire. Cette monnaie doit être dépensée, l'abstention diminuant la capacité à agir ; mais elle n'existe que par les moyens concrets dont dispose le stratège. Cette liberté d'action est centrale à tous niveaux des stratégies, et pour toutes les stratégies.

politique étrangère

La stratégie est l'art de l'action, mais aussi l'art « pour » l'action : elle doit produire des résultats. Dans son style inimitable, Winston Churchill aimait à le répéter : « Quelle que soit sa beauté, l'important pour la stratégie, c'est qu'elle délivre. » Le stratège doit pouvoir agir : l'art de penser l'action n'a d'intérêt qu'à la condition d'être libre de la mettre en œuvre.

Stratégie et liberté d'action sont indissociables à ce point que la seconde est la condition même de la première, mais également son cœur. Acteur-observateur de la guerre du Péloponnèse, élu stratège en son milieu, Thucydide conclut de cette expérience : « L'art de la guerre est l'art de garder sa liberté d'action. » C'est pour contenir l'hégémonie d'Athènes, et donc recouvrer sa liberté d'action, que Sparte se lance dans cette aventure dont elle sort vainqueur après avoir réussi à détruire l'instrument essentiel de la liberté d'action athénienne : sa flotte.

L'essence de la stratégie est de peser sur le cours des événements pour les conduire, en dépit des volontés adverses, malgré l'Autre, vers un résultat espéré : la stratégie résulte donc de la volonté d'un sujet. Si ce dernier, au lieu de maîtriser l'événement, le subit – qu'il soit naturel ou résulte de la volonté adverse –, il perd sa qualité de sujet pour devenir objet. Il n'est

donc plus stratégie puisqu'il ne peut plus prendre la main sur le présent, le modeler pour le conduire vers le futur voulu. Pas de surprise, donc, lorsque le général Foch, dans ses *Principes de la guerre*¹, fait de la liberté d'action – préserver la sienne, la reconstruire lorsqu'elle s'amenuise, réduire celle de l'Autre – le principe cardinal de l'art de la guerre, celui au regard duquel les autres apparaissent comme des corolaires. Pas plus de surprise lorsque, en miroir, Liddell Hart estime que la recherche de la paralysie – physique ou psychologique – de l'Autre est l'essence même de la stratégie.

La monnaie stratégique : les degrés de liberté d'action

Pas de stratégie sans «liberté d'agir», ou plutôt «libertés d'agir» au pluriel. La stratégie se structure en fonction des espaces de liberté dont dispose l'acteur-stratège pour y concevoir et conduire son action. Davantage de degrés de liberté, davantage de variantes possibles ; moins de degrés de liberté, moins de marges de manœuvre et de possibilités pour l'agir.

Les degrés de liberté disponibles vont ainsi déterminer l'action, le différentiel en termes de degrés de liberté étant, dans les faits, un différentiel d'initiative. Ceci est vrai lors de la conception de l'action stratégique, mais également lors de sa conduite, puisque ces degrés de liberté constituent un capital qui sera progressivement utilisé pour mener l'action. Il ne sera cependant utilement dépensé que si cette dépense procure un nombre de degrés de liberté supérieur à ceux qui ont été utilisés.

Préserver sa liberté, réduire celle de l'Autre

Si l'acteur-stratège fait le choix d'engager tel potentiel pour telle action, il n'est plus disponible pour telle autre action – pas plus que les actifs à la liquidation desquelles l'entrepreneur procède pour telle acquisition ne restent disponibles pour une autre manœuvre financière. Cette force, ces actifs, tant qu'ils n'étaient pas engagés, et étaient donc disponibles, constituaient une gamme de possibilités d'action qui s'est réduite du fait de leur engagement. Le principe d'économie des forces est donc en fait le principe d'économie des libertés d'action. Agir, c'est dépenser des degrés de liberté : le capital de libertés d'action se réduit du fait même de la décision d'agir.

L'acteur-stratège n'a pourtant pas d'autres possibilités. L'inaction évite de perdre des degrés de liberté d'action, mais elle condamne inévitablement à les perdre toutes, puisque l'espace stratégique est constitué

1. F. Foch, *Des principes de la guerre*, Paris, Économica, 2007.

de volontés agissantes. Celui qui n'agit pas finit inévitablement par tomber sous le contrôle (= perte de toute liberté d'action) de celui qui agit. La passivité stratégique – même celle du puissant – conduit à la mort stratégique, coût éternel de l'inaction. La liberté d'action doit se penser en termes de flux et non de stock ; l'immobilisme, l'absence d'échanges, d'interactions, conduisent inmanquablement à la disparition de l'acteur. En ce sens, le principe d'initiative – et donc sa préservation – apparaît comme un corollaire de celui de la liberté d'action : l'initiative favorise le rapport gains/coûts au profit de celui qui la conserve.

L'acteur-stratège n'a d'autre choix que de consommer des degrés de liberté d'action... à l'instar de son concurrent. L'action stratégique se réduit donc à une consommation de degrés de liberté d'action... qui condamne l'acteur-stratège à la mort stratégique, sauf si l'engagement de degrés de libertés d'action lui en procure davantage que celles qu'il a engagées. Le solde doit être positif, ce qui n'est possible que pour l'un des acteurs-stratèges, l'exercice – sauf à la marge – se jouant à somme nulle. À ce jeu, le perdant – finalement enfermé, contrôlé – ne peut plus agir : il subit la volonté de l'Autre. Cette conception de l'interaction stratégique comme échange de libertés d'action conduit Denis Drouin à affirmer fort justement dans son remarquable ouvrage *Stratégie, les règles du Grand Jeu*² que la seule et unique « monnaie stratégique » est constituée des degrés de liberté d'action ; et à François Géré d'affirmer que « l'obsession du stratège doit être de gagner des degrés de liberté d'action »³.

On retrouve cette nécessité de préserver sa propre liberté et de réduire au plus tôt celle de l'Autre dans le concept de « centre de gravité », ce lieu, physique ou non, d'où provient la puissance, donc la liberté, de l'Autre. Carl von Clausewitz invente ce concept pour dire au stratège que c'est contre ce centre de gravité que doivent d'emblée se concentrer ses efforts. Le conseil vaut pour tous les domaines, civils et militaires, de la stratégie.

Ainsi le dilemme de l'acteur-stratège est-il simple. « Pour conduire ma stratégie, j'engage des degrés de liberté d'action et j'en gagne sur l'Autre. Si mon solde est positif, je finis par ôter toute liberté d'agir à l'Autre, aux prises désormais avec ma volonté, que je peux lui imposer. Au contraire, si mon solde est négatif, si ma dépense de degrés de liberté d'action ne se traduit pas par un gain supérieur, je suis progressivement paralysé jusqu'à

2. D. Drouin, *Stratégie. Les Règles du Grand Jeu*, Paris, Économica, 2015, p. 55.

3. F. Géré, préface à A. Beaufre, *La Stratégie de l'action*, Paris, L'Aube, p. 21.

ne plus pouvoir m'opposer à la volonté de l'adversaire. Celui-ci pourra atteindre son objectif malgré l'opposition de ma volonté, désormais physiquement ou moralement muselée.»

La Corée du Nord joue ainsi de la menace de ses quelques armes atomiques pour assurer sa liberté d'action. À l'inverse, si Saddam Hussein avait réellement disposé de quelques armes nucléaires opérationnelles, les États-Unis n'auraient pas attaqué l'Irak en 2003 de manière aussi légère. Lorsque Charles de Gaulle décide, à prix d'or, de donner à la France un système autonome de dissuasion nucléaire, et quand les hommes d'État qui l'ont suivi revendiquent «l'autonomie stratégique» de la France, c'est bien de liberté de décision et d'action qu'il s'agit. Au demeurant, les deux derniers présidents Sarkozy et Hollande l'ont exprimé clairement dans leurs discours fondateurs sur la dissuasion. La dissuasion nucléaire permet, pour le premier, «qu'en toutes circonstances, notre indépendance nationale et notre autonomie de décision soient préservées⁴» ; et pour le second de «préserv[er] notre liberté d'action et de décision en toutes circonstances⁵». Cette autonomie de décision a cependant un coût, que la plupart des présidents français n'ont souvent payé que de mots...

Ici s'impose la question des réserves (moyens, finances, etc.). Elles sont le premier instrument de la «manœuvre contraléatoire» : celle qui vise à se donner les moyens de retrouver sa liberté d'action quelles que soient les options de l'Autre, donc les moyens «des contre-réactions qui pourraient être opposées à l'adversaire pour maintenir l'action dans le sens voulu⁶». Le problème est que les réserves constituent une valeur qui, ainsi immobilisée, ne produit rien, et ne rentre pas dans l'interaction stratégique des degrés de liberté, alors que leur usage pourrait s'avérer décisif.

Qu'il soit politique, chef d'entreprise ou militaire, le décideur-stratège se trouve ainsi confronté au même dilemme : «Dois-je engager toute la valeur dont je dispose (mes libertés d'action), ce qui pourrait me conférer un succès immédiat, ou dois-je en conserver une partie en attente pour parer aux coups imprévus, tirer parti des opportunités ? Quelle est la meilleure répartition de mes valeurs en fonction de mon analyse risque/avantage ?» Ces valeurs inemployées représentent un coût d'opportunité auquel le décideur-stratège, admettant l'existence tant de l'imprévu que de l'imprévisible, doit cependant consentir.

4. N. Sarkozy, Déclaration de Cherbourg, Cherbourg, 21 mars 2008, disponible sur : <<http://discours.vie-publique.fr>>.

5. F. Hollande, Discours sur la dissuasion nucléaire, Istres, 19 février 2015, disponible sur : <<https://cd-geneve.delegfrance.org>>.

6. A. Beaufre, *La Stratégie de l'action*, op. cit., p. 114.

Liberté contre liberté

Cette liberté d'action n'a de sens qu'en miroir de celle du concurrent, de l'adversaire, de celui à qui l'on entend faire subir sa propre volonté. Pour atteindre ce but, le stratège va chercher à réduire la liberté de l'Autre jusqu'à le réifier. L'Autre, réduit à l'état de chose, ne peut plus exercer sa volonté : il perd. La solution extrême est la destruction pure et simple : en ce sens, le bombardement est l'arme militaire absolue de la liberté d'action. Qu'est-ce donc que bombarder, sinon priver l'Autre, matériellement ou psychologiquement, de sa capacité à imposer sa volonté ? Moins brutal serait « l'enfermement » : l'Autre conserve ses moyens mais ne peut les utiliser. Plus subtile encore, l'idée peut être de détruire la stratégie même de l'Autre, donc sa liberté de mettre à exécution son « plan », bref d'attaquer non pas lui-même mais sa stratégie comme le conseille Sun Tzu.

Cette approche suppose de concevoir l'Autre comme un être pensant, de pénétrer sa propre logique, de ne pas le penser comme une « chose » – donc incapable de stratégie – tant qu'on ne l'a pas, justement, « réifié ». Le principe de liberté d'action suppose le respect de l'intelligence de l'Autre et de sa capacité à se doter d'une « intention stratégique », c'est-à-dire à être lui-même un acteur stratégique, donc intentionnel.

Pénétrer la logique de l'Autre

Cette « intention stratégique » de l'Autre est plus importante que le décompte de ses capacités, et ne peut se déduire aisément de l'observation de ces dernières. Le renseignement est indispensable mais il ne suffit pas, car il y a loin de l'information à la connaissance, et de la connaissance à la compréhension. Celle-ci impose non de comprendre l'Autre de l'extérieur, mais au contraire de « chausser ses bottes », de se percevoir soi-même avec le « logiciel » de l'Autre, de « retourner la carte⁷ ». C'est l'esprit même des *Red Cells*, aujourd'hui incorporées dans les états-majors opérationnels, dont le rôle n'est pas de renseigner mais de « penser comme l'Autre » pour percer son intention stratégique, en se plaçant dans sa propre situation, à partir de son propre logiciel : se voir comme l'Autre nous voit, et comprendre non pas ce qu'il peut faire mais ce qu'il croit pouvoir faire. C'est aussi l'esprit de la « section allemande » que le maréchal Foch installe dans son état-major pour essayer d'anticiper les actions du général Ludendorff, commandant en chef des armées allemandes, au moment de la dramatique deuxième bataille de la Marne (mars à août 1918).

7. Suivant l'expression militaire, de manière à percevoir l'espace stratégique du point de vue de l'adversaire.

C'est en observant la désastreuse volte-face du président Obama – quand il annule au dernier moment, le 31 août 2013, les frappes contre le régime de Damas décidées après les attaques chimiques perpétrées par le régime dans le quartier de la Ghouta – que le président Poutine prend conscience de sa nouvelle liberté d'action. En dépit de sa surpuissance, l'armée américaine vient de devenir un tigre de papier. Il comprend dès lors qu'il peut se lancer sans crainte dans la conquête de la Crimée, la déstabilisation du Donbass en Ukraine, et un interventionnisme très musclé dans les affaires du Moyen-Orient.

Le problème de la pertinence des « degrés de liberté »

Les degrés de liberté ne valent pas dans l'absolu. Ils n'ont de sens stratégique que s'ils trouvent à s'appliquer dans l'espace stratégique dans lequel se déroule l'affrontement des volontés. C'est bien ce qu'exprime Bertrand Badie lorsqu'il intitule l'un de ses ouvrages *L'Impuissance de la puissance*⁸. L'« hyperpuissance » américaine cumule l'hégémonie militaire, économique et culturelle, et pourtant cette prééminence, ce Léviathan capable de s'imposer militairement face à tout autre État, ne dispose plus que d'une puissance vaine, incapable de réguler le monde et d'y imposer ses valeurs et ses intérêts. L'évolution du monde a progressivement altéré la pertinence des multiples degrés de liberté que lui confère sa puissance théorique. Les degrés de liberté ne valent que par leur adaptation au projet de l'acteur-stratège et à l'espace stratégique dans lequel ils seront engagés. Aussi, si la puissance militaire brute des États-Unis leur conférait une liberté d'action grandissante face au III^e Reich, puis à l'Union soviétique, cette liberté se réduit chaque jour dans l'espace stratégique du xxi^e siècle.

Sans l'exprimer ainsi, Clausewitz fait appel à ce principe lorsqu'il évoque le concept de « point culminant » : celui où l'action stratégique, après avoir eu un rendement décroissant (le gain de libertés d'action se réduit à chaque dépense de libertés d'action), finit par avoir un rendement marginal nul, puis négatif (l'action stratégique consomme plus de libertés d'action qu'elle n'en procure). Le flux napoléonien se fige à Moscou en octobre 1812 d'avoir brûlé en vain ses « degrés de liberté d'action » qui avaient triomphalement traversé en masse le Niémen au mois de juin de la même année. Pour Clausewitz, le point culminant se définit comme l'instant où l'offensive ne peut plus se poursuivre sans risques disproportionnés par rapport aux enjeux, ou celui, à l'inverse, où l'environnement devient idéal pour la reprise de l'offensive. Le point culminant, c'est ainsi l'instant de la perte ou du gain de l'initiative, ou encore celui où les gains de degrés de liberté

8. B. Badie, *L'Impuissance de la puissance*, Paris, Fayard, 2004.

sont, pour l'acteur-stratège, inférieurs à ses pertes. Denis Drouin constate justement que «le point culminant est celui où le différentiel d'initiative s'inverse en faveur de l'un ou l'autre des adversaires⁹».

La nature de l'action stratégique – jamais achevée – impose au stratège de tenir son raisonnement non seulement pour l'immédiat mais aussi pour le temps long. L'action stratégique, chaîne continue d'actions et de réactions, ne pouvant jamais trouver de fin – l'action achevée ici trouvant inévitablement un rebondissement là –, «il faut que la dépense de degrés de liberté s'avère *a posteriori* un investissement positif pour l'avenir [...], qu'il contribue à la réussite du projet politique, mais aussi qu'elle génère de nouveaux degrés de liberté d'action utilisables dans les futurs contextes¹⁰». Le stratège est ainsi contraint de mettre de l'avenir dans chacune de ses décisions.

«La stratégie, c'est la liberté en acte¹¹»

Quand Liddell Hart affirme¹² que l'une des règles fondamentales de la stratégie militaire est d'engager l'action dans les espaces de «moindre attente» et de «moindre résistance», c'est parce que cela accroît la liberté d'action. Les mouvements de résistance l'ont bien compris. Ils agissent là où, malgré la faiblesse de leurs moyens, ils conservent une certaine liberté d'action : pas d'affrontement direct, mais choix des zones où l'attaque demeure possible : les vulnérabilités adverses, ou la volonté même de combattre des armées, des peuples et de leurs dirigeants.

Le général Beaufre montre ainsi que l'acteur stratégique va chercher «à réaliser un objectif partiel à la mesure de la liberté d'action dont on dispose [...] Hitler en a montré un remarquable exemple de 1936 à 1939¹³». Le même auteur indique que, durant la guerre froide, «avec l'arme atomique, le danger d'ascension aux extrêmes était devenu si grand que la marge de liberté d'action s'était considérablement rétrécie, mais elle subsistait encore, comme l'ont montré les nombreux conflits limités qui se sont produits depuis 1950 (Corée, Indochine, Afrique du Nord, Israël, Hongrie, Suez, Congo, Cuba, Berlin). Pour lui, «plus la marge de liberté d'action s'est trouvée étroite, plus son exploitation est devenue importante, et plus les procédés d'exploitation devaient être nuancés». Ce constat conduit Beaufre à définir la stratégie indirecte comme «l'art de savoir exploiter au mieux sa marge de liberté¹⁴».

9. D. Drouin, *Stratégie. Les règles du Grand Jeu*, op. cit., p. 158.

10. *Ibid.*, p. 39.

11. A. Beaufre, *La Stratégie de l'action*, op. cit.

12. B. Liddell Hart, *Stratégie*, Paris, Perrin, 2015.

13. A. Beaufre, *Introduction à la stratégie*, Paris, Hachette, 1998, p. 154.

14. *Ibid.*, p. 148.

Cette affirmation vaut aux cinq niveaux de l'action, du technique au politique. Au plus bas niveau, la technique visera toujours – dans une course technologique sans fin – à doter le stratège de moyens lui permettant de surpasser ceux de l'Autre, et de parer ses coups. La même démarche caractérise l'action tactique. Les multiples principes et sous-principes de l'action militaire se rattachent tous à cette nécessité : principes de réserve, de sûreté, d'initiative, de surprise... Aux niveaux supérieurs, la priorité reste la même, mais le champ s'ouvre un peu plus à chaque niveau. Si la tactique n'utilise qu'un domaine lié à une seule technique (militaire par exemple), les actions de niveau opératif, stratégique et politique sont conduites dans un espace « stratégique », c'est-à-dire systémique, multi-dimensionnel par nature, où le succès tient moins à l'excellence détenue dans une technique qu'au savoir-faire stratégique dans la conduite d'actions convergentes dans des champs d'action différenciés : sociétal, psychologique, économique, diplomatique, politique, etc. André Beaufre insiste sur le concept de « liberté d'action politique qui est à l'origine de toute manœuvre stratégique ; celle-ci s'exerce sur un clavier pluridimensionnel de zones d'action où doivent se répartir des efforts convergents selon une saine économie des forces ». Lucien Poirier ne dit pas autre chose lorsqu'il affirme : « Liberté de choisir et de décider, la liberté d'action n'a de sens que si on la définit comme la résultante des libertés d'action élémentaires que les duellistes possèdent ou qu'il leur faut restaurer contre leurs contraintes, dans chacune des dimensions de la stratégie¹⁵. »

Les champs de liberté

Agir stratégiquement, c'est bien d'abord déterminer son espace de liberté, le préserver et l'agrandir dans un jeu à somme nulle pour restreindre celui de l'Autre jusqu'à le faire disparaître. La difficulté actuelle de l'action politique est que le politique-stratège voit son espace de liberté se réduire chaque jour un peu plus par les transformations sociétales, l'exigence de légitimité dépassant désormais celle de légalité. Le phénomène de mondialisation impose au politique de tenir compte de l'opinion internationale, tandis que la transparence croissante de l'espace public restreint de plus en plus les marges de manœuvre, donc de liberté.

L'action militaire, sensible au courant de moralisation de la guerre, est particulièrement touchée. Elle valait hier par l'emploi souvent peu mesuré de la force brutale, et l'acceptation de pertes éventuellement élevées dans ses propres rangs, options désormais caduques d'autant qu'il s'agit d'utiliser la violence légitime au nom de sociétés qui s'en sont détournées.

15. L. Poirier, *Stratégie théorique III*, Paris, Économica, 1996, p. 225-226.

La nécessité d'éviter les pertes, amies ou ennemies, pour préserver la liberté d'action politique, impose de modifier les conditions d'emploi de la force. Dans son excellent ouvrage *L'utilité de la force*, le général Rupert Smith estime que cette évolution constitue même une des caractéristiques des guerres contemporaines. « Nous combattons de façon à minimiser les pertes, au lieu de combattre en usant de la force pour attendre le but fixé quel qu'en soit le prix¹⁶. »

Dans toute organisation humaine, les jeux d'acteurs s'organisent eux-mêmes autour de ce combat pour les champs de liberté. Le grand sociologue Michel Crozier, principal concepteur de l'analyse stratégique et de l'action collective en sociologie des organisations, définit l'incertitude inhérente à toute organisation comme l'espace propice au renforcement du jeu de l'acteur, c'est-à-dire à son autonomie, sa liberté, par rapport aux enjeux de pouvoir et à l'organisation. Cette lutte pour la liberté d'action se retrouve dans le rapport « influence/dépendance » qui fonde les stratégies d'acteurs au sein d'une organisation. Le jeu consiste à réduire sa propre dépendance et à augmenter son influence, c'est-à-dire à accroître sa liberté d'action et à réduire celle de l'autre dans un mouvement en accélération constante. En fonction de cette évolution du rapport influence/dépendance, les stratégies d'acteurs vont évoluer en dynamique, les « méthodes d'influences » s'adaptant aux différents acteurs et évoluant en fonction des rapports de force... qui ne sont jamais que des rapports de liberté.

**Réduire sa
dépendance,
augmenter son
influence**

Dans toute action stratégique, l'incertitude et l'action paradoxale sont sources de liberté. La première permet au rapport de forces d'être minimisé, et donc de développer ses libertés d'action, tandis que la seconde – refusant la *doxa* – va créer des libertés d'action en ouvrant des espaces d'incertitude. Dans son espace stratégique, l'entreprise réfléchit elle-même son action stratégique en fonction de son espace de liberté, le déterminant par rapport au pouvoir de négociation des fournisseurs, à celui de ses clients, à la capacité des nouveaux entrants d'accéder au marché, etc.¹⁷.

En définitive, l'essence de la stratégie ne serait-elle pas d'agir dans un espace où sa propre liberté d'action ne serait pas restreinte ? C'est-à-dire de faire cesser le besoin même de stratégie en s'engageant dans un espace dépourvu de volonté adverse, donc sans Autre, ou bien en détruisant cet Autre, ou au moins sa volonté (c'est l'idée initiale des bombardements militaires – dits « stratégiques ») pour qu'il ne contraigne plus notre

16. Général Sir Rupert Smith, *L'utilité de la force*, Paris, Économica, 2007, p. 17.

17. Voir par exemple la grille d'analyse stratégique de Porter.

liberté ? Le but ultime de la stratégie, c'est de n'être plus nécessaire. C'est ce qu'expliquent d'ailleurs Chan Kim et Renée Mauborgne, auteurs américains de *Stratégie Océan Bleu*¹⁸, très grand succès de la littérature managériale. Le concept fondateur de l'ouvrage, vendu à des centaines de milliers d'exemplaires, ne reprend que l'idée de base de la stratégie : si vous voulez gagner, engagez-vous dans un espace a-stratégique où votre volonté sera la seule à se déployer. Quittez l'océan rouge, rougi du sang des requins qui se combattent pour la même proie, et rejoignez l'océan bleu où votre volonté pourra s'exercer sans limite. Ou, en langage managérial, arrêtez de vous battre sur le plan de l'efficacité opérationnelle – ce combat réducteur des marges est mortifère –, et trouvez un positionnement stratégique qui, pour un temps au moins, vous donnera l'entière maîtrise du marché.

Ne pas subir : la belle devise du maréchal de Lattre affirme clairement la volonté du stratège. De Thucydide à nos jours, la liberté d'action s'inscrit au cœur même de la stratégie qui est un conflit des libertés visant des ambitions concurrentes. Le principe de liberté d'action est même le seul qui soit véritablement universel et intemporel. Ne le retrouve-t-on pas au cœur de toutes les cultures stratégiques ? L'Indien d'Amérique monte ses embuscades dans les canyons, là où la liberté d'action de l'adversaire est réduite. La partie est perdue au jeu d'échecs dès lors que le roi est privé de toutes ses libertés de mouvement, tandis que le joueur de go conquiert le *goban* en réduisant un à un les degrés de liberté des « pierres » de son adversaire.

Laissons André Beaufre conclure. La stratégie est pour lui la dialectique des volontés, et celle-ci se ramène à une lutte pour la liberté d'action : « La lutte pour la liberté d'action est l'essence de la stratégie [...] la protection de sa propre liberté d'action et l'aptitude à priver l'adversaire de la sienne constituent les bases du jeu stratégique¹⁹. »



Mots clés

Stratégie
Liberté d'action
Principes de la guerre
Stratégie des organisations

18. W. C. Kim et R. Mauborgne, *Stratégie Océan Bleu. Comment créer de nouveaux espaces stratégiques*, Londres, Pearson, 2010.

19. A. Beaufre, *Introduction à la stratégie*, op. cit., p. 184.