

19/10/2015

# **Le paradoxe comme principe stratégique**

## **À la lumière de la littérature stratégique traditionnelle et de l'art de la ruse**

Pierre Fayard, Pr. en Sciences de l'Information et de la Communication

IAE, Université de Poitiers

### **Abstract.**

**Plus une situation se révèle conflictuelle dans une organisation, ou dans la relation de celle-ci avec son environnement, ses partenaires ou bien ses concurrents, plus le bénéfice d'une stratégie paradoxale pour se procurer l'avantage constitue une alternative à d'autres qui s'inscrivent conformément au sens commun (*doxa*). Cela fait du paradoxe un principe stratégique en adéquation avec les trois majeurs retenus dans la pensée stratégique française : la liberté d'action, l'économie des moyens et la concentration. Après avoir rappelé ces trois principes, cette contribution propose un éclairage sur l'articulation du paradoxe avec ceux-ci. Pour ce faire, il se réfère à la littérature traditionnelle en la matière et prend exemple sur le modèle de la dissuasion et sur l'art de la ruse.**

### **1. Les trois principes majeurs de stratégie dans la littérature française et au regard des traditions britannique et nord-américaine**

La tradition française en matière de stratégie identifie un nombre réduit de principes, que d'aucuns qualifient d'*hyper principes* pour en souligner l'universalité (Mathey, 1995). En s'appuyant sur l'enseignement de Ferdinand Foch (2012<sup>1</sup>) dispensé au tournant des 19<sup>e</sup> et 20<sup>e</sup> siècles, André Beaufre (1985) les popularisa dans l'après

---

<sup>1</sup> NB : dans cette contribution, la date des ouvrages en référence renvoie non pas à l'année de première édition du livre, mais à celle de sa version actuellement disponible.

second conflit mondial. L'intérêt de ces principes réside dans leur applicabilité pour aborder la diversité des cultures de la stratégie non seulement dans les domaines politiques et militaires, mais aussi dans ceux du management ou de la communication (Fayard, 2000).

## **11. Liberté d'action et information**

La liberté d'action représente à la fois un principe et un objectif intermédiaire à atteindre pour être en mesure de dérouler son plan malgré et en dépit de la mobilisation et de l'engagement de forces contraires, ou d'un milieu hostile ou concurrentiel. Cette recherche de la marge de manœuvre vise à créer *la possibilité d'agir comme on veut, à son aise, et malgré l'ennemi* (Castex, 1985). Pour André Beaufre *la lutte des volontés*, qui caractérise la stratégie, *se ramène (...) à une lutte pour la liberté d'action, chacun cherchant à la conserver et à en priver l'adversaire*. Le Grec Xénophon (1997) soutenait en son temps que *l'art de la guerre consiste à conserver sa liberté*. La liberté d'action est relative aux situations et aux interactions particulières, et n'a jamais acquise de manière absolue et définitive. En référence à la théorie des jeux, elle est conquise au détriment de celle des autres compétiteurs dans une relation dite à somme nulle ou constante, soit en situation de concurrence. L'association d'acteurs en vue d'augmenter globalement et individuellement leur liberté d'action, s'effectue dans le cadre de jeux à somme variable, et idéalement positive.

Mesure d'*indépendance* et de libre choix au regard des contraintes de l'environnement et des décisions adverses, le principe de *liberté d'action* est liée au couple information / incertitude (Fayard, 2000). Un stratège informé est à même de choisir en connaissance de cause quand un autre, désinformé ou ignorant, est contraint de diviser et répartir ses moyens, soit de s'épuiser en conjectures pour espérer contrer un large éventail d'initiatives possibles à ses dépens. Au regard d'un objectif donné, le stratège évalue l'ampleur de sa liberté d'action ainsi que ses options disponibles. Il considère ce qui la renforce tout comme de ce qui la limite. Il procède à un exercice similaire à l'égard de la liberté d'action de ses opposants, concurrents, voire de ses partenaires pour opérer ses choix, et renforcer en conséquence ses marges de manœuvre.

## **12. Économie des moyens et communication**

Si la liberté d'action est intrinsèquement liée à l'information, c'est à la communication que se rattache celui d'économie des moyens, ou des forces en langage militaire. Tout en proportionnant l'usage de celles-ci aux fins poursuivies, il vise, dans la tradition

clausewitzienne, à la coopération de toutes les forces disponibles de sorte qu'aucune fraction ne demeure inactive (Clausewitz, 2006). Napoléon Bonaparte considérait l'armée (est) réunie quand elle forme un système où toutes les parties sont coordonnées entre elles, et capable de se concentrer malgré l'ennemi. En écho, et toujours au cours du dix-neuvième siècle, son commentateur Antoine de Jomini (2006) voyait dans les communications, largement entendues, l'élément le plus important de la stratégie.

Plus près de nous, Ferdinand Foch illustre ce principe en recourant à l'image d'un perroquet progressant par la coordination échelonnée de trois points d'appui. Articulant pattes et bec, il se déplace en s'appuyant sur deux de ces points alors que le troisième avance dans la sécurité avant de se fixer. L'économie des forces recouvre l'art de peser successivement sur toutes les résistances rencontrées avec la totalité de nos forces articulé en un système (Foch, 2007). Pour l'US Field Manual, que ce principe consiste à concentrer toute la force disponible de la manière la plus efficace possible... et ne consacrer au secondaire que le minimum indispensable. Cette dernière définition porte la marque de sa culture nord-américaine (Colson, 1993) d'origine directe, frontale et soucieuse d'aboutir rapidement à la décision.

L'économie des moyens représente aussi une mesure d'optimisation de l'emploi et la contribution de ceux-ci au regard des objectifs que l'on sert. Sur la dimension maritime, remarquablement développée dans la tradition britannique, elle se traduit dans des dispositifs réticulaires agençant des ressources mobiles en un organisme complexe dirigé d'un centre commun et assez élastique pour lui permettre de couvrir un vaste champ en assurant le soutien mutuel des divers éléments (Corbett, 1985). Ce principe, qui sert la liberté d'action, est aussi étroitement lié à celui de la concentration pour obtenir la décision, assurer des positions ou en conquérir d'autres, comme nous allons le voir plus loin.

Les déclinaisons de l'économie des moyens varient en fonction des époques historiques et de l'offre technologique qui les caractérise. C'est ainsi qu'est né à la fin des années soixante-dix dans l'ex-URSS, le concept de Révolution dans les Affaires Militaires (RAM) immédiatement repris et développé aux États Unis d'Amérique. Il s'agissait alors de réfléchir sur les conséquences organisationnelles et opérationnelles résultant de l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Dans cette perspective apparurent un certain nombre de concepts opérationnels comme celui de boucle O.O.D.A. (Observation, Orientation, Décision, Action et d'agilité stratégique (Boyd, 1976 – Fadok, 1998), le C4IR (Command, Control, Communication, Computing, Information & Reconnaissance) ou encore de *Network Centric Warfare* (guerre centrée réseau) principalement développés aux États Unis...

### 13. Concentration et décision

On s'égarerait à restreindre ce troisième principe à une seule composante quantitative en vue de faire une différence, *mathématique*, entre des opposants aux prises. L'accréditer reviendrait à ignorer les innombrables leçons du passé où un protagoniste inférieur en moyens l'a souvent emporté contre un plus gros que lui du fait de la pertinence de sa stratégie. C'est en appliquant le principe divisionnaire introduit par le Comte de Guibert<sup>2</sup> au dix-huitième siècle que le général Bonaparte manœuvrait sur les *lignes intérieures* de ses ennemis, soit entre ses différentes composantes, afin de les frapper successivement avec la totalité de ses moyens en combinant une excellence supérieure en renseignement, coordination et vitesse de déplacement. En divisant et en articulant ses forces en système (économie des moyens), il s'affranchissait (liberté d'action) des contraintes spatiales et d'un rapport global des forces défavorable. Cette dispersion apparente semait le trouble chez ses opposants incapable de prévoir où celui-ci déciderait de se concentrer pour engager les confrontations.

Bonaparte combinait ainsi économie des moyens, liberté d'action et concentration. Pour le stratégame britannique Jullian Corbett (1985), *l'objet de la concentration navale, comme celle du déploiement stratégique, sera de couvrir la plus grande surface possible tout en conservant souplesse et cohésion de façon à assurer de rapides réunions de deux ou plusieurs parties de l'organisme, en n'importe quel point de la surface couverte... (relié) à la volonté du cerveau directeur surtout... (en vue d') une réunion rapide et sûre de l'ensemble au centre stratégique*. Paradoxalement, la dispersion sert la concentration dans la mesure d'une application efficace des principes de l'économie des moyens dans sa relation avec la communication, et de la liberté d'action dans sa relation avec le couple information / incertitude.

L'objet de la concentration consiste à faire la différence pour obtenir la décision. Cela peut aussi se traduire dans le gain, ou l'assurance, d'une influence ou d'une dissuasion garante du maintien d'une situation jugée souhaitable, ou de l'obtention de celle-ci en l'assurant de pérennité. Le sens commun (*doxa*) porte à considérer l'application du principe de concentration de manière directe et frontale, servie par une excellence logistique et technologique au service d'un rapport des forces le plus écrasant possible. Cette orientation, culturellement marquée Etats Unis d'Amérique (Colson, 1993), est loin d'être universellement partagée.

---

<sup>2</sup> Ce principe représenta en son temps, une véritable révolution dans les affaires militaires, en actualisant celui d'économie des forces.

Par souci d'efficacité avec économie, il est avantageux de l'emporter à moindre coût, soit sans avoir à engager la totalité des moyens dans une confrontation générale. Créer la décision ne suppose pas automatiquement une course aux extrêmes (Clausewitz, 2006). Lorsque le stratège chinois Sun Tzu compare l'art de la guerre au comportement de *l'eau qui fuit les hauteurs et qui remplit les creux*, il recommande d'éviter la forte adverse (hauteurs) pour déstabiliser et réduire un adversaire en mettant à profit ses faiblesses (creux). La décision procède plus d'un déséquilibre que d'une confrontation générale, et la liberté d'action est plus recherchée dans les failles adverses que dans une supériorité quantitative.

Adeptes de l'approche indirecte, dont il faisait le credo du *British Way of Warfare*, Liddell Hart (2007) recommandait de toujours chercher la décision en s'attachant à *réduire le combat à ses plus infimes proportions*. Pour lui la dite Manœuvre de Médine (Fayard, 2000) conduite par le colonel Lawrence, dit d'Arabie, avec le prince Fayçal, en représente l'archétype. À la différence de ce qui se passait dans les tranchées du Nord-Est de France lors du premier conflit mondial, cette manœuvre (paradoxe) évitait les combats prévisibles (hauteurs) pour frapper systématiquement et avec des moyens supérieurs sur des fractions turques que le sens commun (*doxa*) ne désignait pas comme cibles<sup>3</sup>. Dans cet esprit, les trois principes clefs de la stratégie *appellent* le paradoxe qui sert leur efficacité.

Ces trois *hyper* principes fonctionnent de manière convergente et articulée, non pas de manière autonome et séparée. La concentration pour la concentration n'est que la tragique démonstration d'une incontinence stratégique fruit d'une carence en intelligence et en créativité. Le *blitzkrieg*, guerre éclair, de la percée des Ardennes conduite en 1940 par Guderian est l'exemple emblématique d'une concentration intense, tactiquement limitée, mais à effet stratégique de déséquilibre global et décisif.

L'usage du paradoxe s'inscrit parfaitement dans cette logique indirecte qui privilégie le déséquilibre à l'affrontement forces majeures contre forces majeures pour emporter la décision. Eloquent en la matière, la tradition chinoise distingue entre deux forces de nature opposée, mais complémentaire, et qui se donnent mutuellement naissance : la force conventionnelle (*Zheng*) visible et prévisible d'une part, et d'autre part l'extraordinaire et non conventionnelle (*Ji*). En recommandant *d'attaquer en pleine lumière* (par la force *Zheng*) *mais de vaincre en secret* par un expédient imprévisible (*Ji*), Sun Tzu recommande de l'emporter à moindre coût.

---

<sup>3</sup> Alors qu'il se trouvait en infériorité stratégique (globale) de 1 contre 5, Mao Zedong dans ses écrits sur la guerre révolutionnaire, recommandait de créer des supériorités tactiques (locales) de 5 contre 1 lors des engagements.

Si la concentration là où l'on n'est pas attendu, se fait à moindre coût (économie des moyens), elle est aussi servie par une liberté d'action du fait qu'elle est imprévisible. L'usage du paradoxe devient une clef majeure pour l'emporter. C'est ainsi que si l'on veut frapper au loin, on simulera une mobilisation pour le près ; si l'on désire lancer une offensive, on donnera à croire que l'on s'engage dans des cantonnements ou que l'on organise la retraite... Le monitoring de l'esprit adverse devient crucial (Sun Tzu) au point de le renforcer dans ses convictions pour mieux le prendre à revers avec économie et dans la liberté d'action.

A l'image du yin et du yang, doxa et paradoxe s'engendrent mutuellement car l'un ne peut exister sans l'autre. L'emporte le stratège dont la compréhension maîtrise la *dialectique de l'interaction des volontés utilisant la force pour résoudre leur conflit* (Beaufre, 1985). Plus qu'une affaire strictement limitée à des armements, nécessaires mais loin d'être suffisants, c'est à la compréhension de la nature et des facteurs qui déterminent la relation, que doit s'attacher le stratège. La connaissance de soi, de l'autre et des termes de l'interaction permet dès lors de pronostiquer où, quand et comment s'engager, ou bien *ne pas* le faire. Qui connaît ses forces et faiblesses autant que celles de son adversaire, ne sera jamais défait, car il sait autant s'engager que se retirer, ou temporiser. Qui ne connaît que la moitié des potentiels aux prises, réduit ses chances de moitié, et pour qui ignore l'un comme l'autre, l'échec est garanti (Sun Tzu).

## **2. Paradoxe et dissuasion, l'exemple nucléaire**

*Si vis pacem, para bellum.* Si tu veux la paix, prépare la guerre pour éviter de la faire, incarne un paradoxe parfaitement intégré par les belligérants de la Guerre Froide. Dans son essai sur la dissuasion, Thomas Schelling (1986) montre combien celle-ci était fondée sur un ensemble de paradoxes, comme celui de produire des armes dont le potentiel de destruction outrepassait très largement les dimensions des cibles possibles, ou de communiquer très explicitement sur leurs capacités, et jusqu'à en démontrer le potentiel sans aucune ambiguïté. Au lieu de les mettre à l'abri par le secret, la visibilité des moyens (économie) a pour but de contraindre, voire d'annihiler la liberté d'action adverse et la possibilité même de l'action (concentration).

Si cette stratégie des moyens strictement militaires s'avérait outrageusement disproportionnée d'avec les fins de guerre, c'est sans doute que ceux-ci étaient autres. C'est ainsi que les deux Grands cogéraient, objectivement et en bonne intelligence tacite sous des apparences d'opposants irréductibles, leur division du monde en autorisant, et au besoin en s'autorisant, à des affrontements limités et contrôlés sur

les marges de leurs prés carrés respectifs. Ces meilleurs ennemis en apparence (Zheng) étaient objectivement les meilleurs alliés (Ji) dans la gestion tacite des affaires de la planète.

Paradoxe de s'armer pour ne pas se voir contraint à agir, paradoxe de la communication explicite sur la réalité des moyens de chacun, paradoxe de la cogestion effective sous le rideau d'une logorrhée belliqueuse. L'ensemble de ces paradoxes est en décalage de ce que le sens commun conçoit comme la manière, certes simpliste, de faire de la stratégie. Mais, cette croyance commune, ces représentations spontanées (doxa) sont nécessaires à l'efficacité du paradoxe. C'est pourquoi les Grands de la Guerre Froide devaient articuler ces niveaux complémentaires de manière crédible pour les autres.

Lors de la crise des fusées à Cuba, chacun des protagonistes veillait à communiquer *sans ambiguïté* ses règles de conduite à l'autre partie, de sorte que celle-ci ne puisse se méprendre sur les conséquences de ses décisions dans le cadre d'une relation transparente à information totale et partagée. *Retiens-moi en te retenant toi, sinon un malheur se produira et tu en porteras l'entière responsabilité ! Au vu de mes dispositions présentes dont je te communique les caractéristiques, seule ta modération ou ton renoncement est susceptible de m'empêcher de passer à l'acte* (Fayard, 2000). Il s'agit là d'une véritable stratégie de communication fondée sur la recherche d'un *savoir trouver la forme d'autocontrainte qui se transformera en contrainte systémique plus contraignante pour l'autre et plus bénéfique pour moi que mon autocontrainte ne m'a été nuisible* (Joxe, 1990). Et Schelling de poursuivre, *la dissuasion n'est efficace qu'en fonction de l'idée que notre adversaire se fait de notre riposte face à ses propres décisions (...)* *L'efficacité d'une menace est liée à l'existence d'une solution de repli pour l'adversaire potentiel auquel une certaine marge de manœuvre doit être ménagée sous peine de le voir réagir comme un lion pris au piège.*

Une autre manière d'aborder le paradoxe en stratégie est celle du stratégeste nord-américain Edward Luttwak (1989). Elle démontre combien, en la matière, *le mieux est l'ennemi du bien*, et qu'à trop vouloir dominer sans partage en s'évertuant à supprimer toute marge de liberté d'action chez l'autre, on ne fait que stimuler son inventivité dans un non conventionnel, soit dans des procédés irréguliers auxquels on n'est pas préparés<sup>4</sup>. Il en va de même dans le cas d'une application démesurée du principe de concentration qui accule à l'imagination de contres imprévisibles (*Ji*) plus qu'à la composition, et encore moins à la soumission. C'est ainsi que *trop d'armes* provoque l'effet inverse à celui pour lequel elles ont été conçues. Dans son essai sur *Le paradoxe de la stratégie*, Luttwak recommande la recherche de dominations

---

<sup>4</sup> L'un des tragiques exemples est celui des attentats du World Trade Center et du Pentagone. Ne disposant pas d'un armement conventionnel suffisant, Al Qaida transforma des avions civils de lignes en missiles.

*relatives*, qui aménagent quelques marges (au besoin sous contrôle distant) à l'autre plutôt qu'*absolu* sauf à le détruire jusqu'au dernier comme il était pratiqué lorsque les ultimes rejetons d'une collectivité humaine étaient annihilés afin d'étouffer dans l'œuf tout germe de revanche...

Tant que l'autre estime disposer d'une certaine marge de manœuvre, même minime, dans le conventionnel (*Zheng*), il ne se sent pas contraint à recourir à la conception et à l'usage de moyens sortant de l'ordinaire (*Ji*), et de ce fait plus dangereux, imprévisibles et moins aisés à contrer. En revanche le dominant fait en sorte que le dominé estime disposer de celle-ci, et au besoin il le conforte dans cette conviction. La liberté d'action contrôlée de l'autre, évite de l'acculer à la conception et à l'engagement de ressources iconoclastes concentrées là, quand et comment le dominant ne pourrait le prévoir.

C'est ainsi que la stratégie, qui, dans le sens commun (*doxa*) est rabattue à un simple usage de la force, devient une école de sagesse fondé sur la connaissance et l'intelligence plus que sur une violence exclusive (Fayard, 2011), et que *les armes sont des instruments de mauvais augure à n'utiliser qu'en ultime recours* (Sun Tzu). Considérons à présent le paradoxe en tant que principe stratégique articulé pleinement avec ces trois majeurs précédemment rappelés : la liberté d'action, l'économie des moyens et la concentration dans l'art de la ruse tel qu'il se décline dans la tradition chinoise et dans la société brésilienne.

### **3. Le paradoxe dans la pensée stratégique traditionnelle chinoise**

L'usage du paradoxe est pratiquement constitutif de la pensée stratégique chinoise (Fayard, 2004 & 2011) qui voit dans le *changement dans l'interdépendance* la seule *constante* du réel. Il y sert de manière privilégiée les trois principes. Comme nous venons de le rappeler *les armes sont des instruments de mauvais augure à n'utiliser qu'en ultime recours*. Pour ce stratège chinois, contemporain de Thucydide et auteur du traité le plus universellement partagé en ce début de siècle, le fin du fin de l'art de la guerre consiste à réaliser ses objectifs sans avoir à la faire, soit par l'intelligence, la connaissance, et un usage de la ruse dont le soubassement repose dans une pensée du changement fondée sur la dynamique complémentaire des contraires (*yin & yang*) se donnant mutuellement naissance dans une transformation incessante, comme le classique *I Ching*, ou Livre des mutations, en rend compte à travers soixante-quatre hexagrammes.

Qui l'emporte par les armes ou au moyen de batailles destructrices et hasardeuses constitue un contre-exemple de l'habileté stratégique selon Sun Tzu. Pour éviter



l'érosion ou la destruction de ses moyens, tout comme de ce que l'on convoite, l'application du principe d'économie passe par le paradoxe. L'optimisation de l'usage des ressources disponibles s'avère une obsession dans la tradition chinoise, servie en cela par l'articulation du couple doxa (pour la sécurité) et paradoxe (pour l'efficacité). Par souci d'efficacité, il s'agit de déjouer systématiquement les attentes adverses (*doxa*) pour l'emporter à moindre coût et dans la sécurité en concentrant le minimum de forces possibles, voire d'autres étrangères à soi-même que par intelligence le stratège parvient à mobiliser et mouvoir à son profit.

C'est ainsi que le recours à l'action paradoxale s'inscrit parfaitement dans l'application des trois principes susmentionnés. Quelques intitulés du Traité des trente-six stratagèmes parlent plus qu'un long discours : Cacher dans la lumière (1), Le chaos fertile (5), Créer à partir de rien (7), Le sourire du tigre (10), Qui sait perdre gagne (11), Lâcher pour saisir (16), S'allier au diable pour servir dieu (23), Rendre l'inutile indispensable (30), La déception paradoxale (32), ou encore Gagner avec ce que l'on a perdu (33) (Fayard, 2011). En se positionnant ou en s'engageant *ni là, ni quand, ni comment* il est attendu, un stratège rusé applique les principes de liberté et d'économie en sa faveur puisqu'il ne lui est pas nécessaire d'y concentrer beaucoup de ressources, et que ses modalités d'action s'y trouvent moins contraintes.

En enseignant à s'affranchir du diktat des cadres contraints et imposés par d'autres, et dans une plus pure logique du jeu de Go (Nadoulek, 1992), cet usage du paradoxe est avant tout global et stratégique pour se procurer des marges de manœuvre dans le grand champ. La culture stratégique japonaise, telle qu'elle se traduit dans le *Gorin-no-sho* (Musashi, 1983), recourt à la formule imagée *tête de souris / tête de bovin*. Elle dénonce, d'une part, l'emprise d'une vision étroite, locale et subie de la réalité (tête de souris), pour, d'autre part recommander la prise en compte d'un contexte plus vaste où se procurer liberté et créativité (tête de bovin). À l'instar du jeu de Go, le stratège *suntzien* évite de rencontrer tactiquement son adversaire sur le terrain que celui-ci a choisi, mais dans le grand champ de la stratégie en le prenant à contrepied par le biais d'une action paradoxale.

Pour Sun Tzu, l'essence de la victoire se réalise dans l'esprit de l'adversaire dont il convient de développer l'intelligence pour en user comme d'un potentiel que l'on met en contexte pour mieux le modeler selon ses intérêts. Deux options générales se profilent pour cette méthode, économique s'il en est. La première va dans le sens des attentes, valeurs, motivations et ressorts d'action adverses pour mieux les conduire à son profit. Il s'agit alors de créer un appel d'air dans lequel *l'adversaire* s'engouffre

pensant y trouver ses marques et avantages<sup>5</sup>. La seconde met à profit des vides dans ses dispositions afin d'y pénétrer à contre-pied en donnant un *la* subit à une relation en instance de définition<sup>6</sup>.

Cette sagesse stratégique évite autant que faire se peut une montée aux extrêmes clausewitzienne, par définition couteuse et destructrice d'enjeux car débouchant sur une confrontation. *Accompagner* une attaque plutôt que de s'y *opposer* suppose une compréhension et une insertion plus globale (stratégique) au contraire d'un enfermement tactique sur les termes (locaux) d'une confrontation prévisible et conventionnelle. Trouver sa sécurité au plus près, ou sous, une attaque. Avancer plutôt que reculer. Nous sommes en présence d'une attitude contraire à ce que le sens commun (*doxa*) conçoit spontanément comme normal et recommandable.

#### 4. Le paradoxe dans l'art de la ruse

Bien que présente depuis la Grèce Ancienne à travers la figure de Métis, déesse de l'intelligence (Destienne & Vernant, 2009), la pensée rusée est d'une actualité de première importance dans le Moyen Orient (Khawan, 1995), mais aussi au Brésil (DaMatta 1997, Barbosa 2009). Dans une société, plus les ressources sont rares, limitées ou contraintes, plus il est dangereux de se déclarer et d'agir avec succès dans les normes. C'est alors que ruses et stratagèmes s'imposent dans la conception et l'action stratégique et tactique. Ici le paradoxe intervient pour la liberté et la rentabilité économique qu'il procure moyennant une concentration substantiellement bien moindre que celle d'une opposition conventionnelle frontale précédée de mouvements exposés. Qui dispose des moyens orthodoxes pour réaliser ses objectifs, contrer avec efficacité, ou imposer ses vues sans risque, n'a guère besoin de ruser. C'est lorsque le conventionnel fait défaut, qu'il faut impérativement changer de registre, et c'est là que le paradoxe révèle son utilité.

Dès lors que l'ordre, les valeurs et l'état des choses travaillent pour eux, les dominants, sauf exception, ont moins recours au paradoxe que ceux pour qui il est indispensable du fait de la faiblesse de leur position relative. Parce que l'ordre les sert, les dominants s'accordent parfaitement de comportements rationnels et

---

<sup>5</sup> Stratégie de conduite du plein par le vide, ou *Tenkan*, en aikido. Face à une offensive en phase de déploiement, l'aïkidoka l'englobe au moyen d'un mouvement pivotant sur lui-même qui accompagne, amplifie et disperse l'énergie concentrée de l'attaque.

<sup>6</sup> Stratégie de pénétration du vide par le plein, ou *Irimi*, en aikido. Insérant son action à contre rythme et en se laissant aspirer dans la phase d'armement de l'adversaire, l'aïkidoka saisit le centre du mouvement pour en dévier le cours. Correspond à la stratégie utilisée à Pearl Harbor alors que les États Unis d'Amérique étaient sur le point de déclarer la guerre au Japon, ou encore de la manœuvre du *technoglobalisme* mise en œuvre par le Japon dans les années quatre ving dix (Fayard & Moinet).

linéaires : attaque ou défense prévisibles et à visage découvert, et l'exigent de leurs administrés, vassaux, sous-traitants dépendants... De leur point de vue, il *serait* normal que ceux-ci pensent et agissent comme eux. Faute de prendre en compte la spécificité de la réalité de leurs subordonnés, ou soumis, au point de s'y rendre aveugle, les puissances conventionnelles se fourvoient dans cette *exigence de rationalité* (doxa) qu'en dehors de tout sens du ridicule, si ce n'était tragique, elles voudraient imposer.

C'est ainsi que leur schizophrénie les porte à n'accepter que les informations qui s'inscrivent dans la cohérence de leurs valeurs de dominants à l'exclusion de ce qui ne tombe pas sous *leur* sens, jugé irrationnel ou incohérent... En s'illusionnant à imposer les règles d'un jeu conforme (doxa) où liberté d'action, économie des moyens et concentration leur sont favorables, ils ouvrent des boulevards d'opportunité au cheminement invisible de modalités irrégulières qui les prendront à défaut *là et quand la* doxa les aura insensibilisés.

Mao Zedong ne s'y trompait pas lorsque dans ses *Ecrits Militaires* (1964), il reprenait, sans le citer, la distinction entre force conventionnelle (Zheng, doxa) et force extraordinaire (Ji, paradoxe) à travers l'image recommandant de *marcher sur ses deux jambes*, en combinant l'usage des ressources et modalités d'action de l'Armée Rouge et celles des partisans de l'autre côté des lignes de la confrontation. Si ces seules deux forces paraissent élémentaires et simples, les mutations qui les animent tout comme leurs combinaisons sont infinies. Dès lors qu'une opération *Ji* (paradoxe) est identifiée, elle se transforme en *Zheng* (doxa), et le *Zheng* initial peut se muer en *Ji*... Tout se joue dans l'esprit de l'adversaire à partir duquel se décide la stratégie. *C'est en s'adaptant aux changements de son adversaire que le général exemplaire l'emporte* (Sun Tzu). L'art du stratège articule ces deux forces, doxa et paradoxe, pour *marcher sur ses deux jambes* au lieu de claudiquer sur la seule dimension d'une norme légitimé par un prétendu sens commun (*doxa*).

## **5. Les deux versants du paradoxe en stratégie, la *doxa* nécessaire**

Dans une situation de conflit où l'on a décidé d'éviter une confrontation massive, la stratégie linéaire cède l'avantage à une stratégie paradoxale. On s'égare à verser dans celle-ci une éthique quelconque, ou des principes moraux. *Cet art du comment parvenir à ses fins*, se veut réaliste, et ce n'est que dans cette mesure que des principes de modération (Clausewitz, 2006) peuvent y être introduit, et relativement respectés entre des parties aux prises. Dans cette optique, les paradoxes sont subis, soit choisis (Fayard & Blondeau 2014). Dans sa première version, ils résultent d'effets pervers au regard d'intentions initiales (Fayard, 1992). En dépit de la cohérence d'un plan ou de

moyens considérables mobilisés, le résultat effectif se révèle contraire, ou pire, une fois administré. En d'autres termes, le remède aggrave la maladie au lieu de la soigner ou de la contenir. Illusions, peurs et obsessions sont des moteurs de transformation d'intentions initiales en leurs contraires (Fayard & Blondeau 2014). Une autre option consiste à le choisir en en jouant délibérément.

Un paradoxe n'existe que dans sa relation dialectique avec son *contraire complémentaire*, la norme, les représentations spontanées, l'opinion et le sens commun qui disent comment les choses doivent, ou *devraient*, fonctionner. Le paradoxe n'existe pas en soi, mais en ce qu'il se distingue de la doxa en la prenant délibérément à contrepied. On sait la stratégie d'autant plus nécessaire qu'il s'agit de faire mentir l'ordre normal ou naturel des choses, ou encore la perpétuation d'un état. C'est en ce sens qu'elle relève plus d'un art que d'une science de la prévision possible, car, en face, ce n'est pas la nature qui joue, mais des volontés douées de capacité d'apprentissage, d'adaptation, d'innovation... soit de comportements qui ne pourront jamais totalement prévisibles ou modélisés.

Si la doxa semble ignorer le paradoxe parce qu'il la contredit, celui-ci a besoin d'elle. De ce fait, il ne cherche pas à la remettre en cause, mais à en user. Dans l'art de la ruse tel qu'il se traduit au Brésil à travers la figure du *jeitinho brasileiro* (Fayard, 2016), on remarque qu'à l'instar de la culture chinoise du stratagème, avant qu'un *jeitinho* ne puisse s'actualiser dans la sécurité, une phase intermédiaire consiste à renforcer cette doxa dans ses convictions pourrait-on dire, et dans son insensibilité à tout ce qui lui est, apparemment, étranger. *Avant de détruire, il faut construire ; avant d'affaiblir, il faut consolider ; avant de prendre, il faut donner...* (Lao Tseu, 1978). Le renforcement de la position et des convictions de *l'autre* le rend rigide et prévisible, donc plus aisément vulnérable. À l'inverse, introduire dans son esprit doute et suspicion le rendrait attentif et flexible. C'est pourquoi les adeptes du *jeitinho* brésilien n'ont pas d'esprit révolutionnaire.

## Conclusion

En stratégie, ou *dialectique de l'interaction des volontés utilisant la force pour résoudre leur conflit* (Beaufre, 1985), l'application du principe stratégique du paradoxe suppose, non seulement surprise, inspiration pour *le même* qui en use délibérément, et simultanément, attachement aux normes et conventions pour *l'autre*. Tout repose sur l'intelligence, la connaissance et le *monitoring* de l'esprit adverse. À quoi doit-il, *veut-il*, s'attendre ? Quelles sont ses représentations de l'action et du stratège qui lui fait face ? Quelle sont ses modalités d'action, ses valeurs, ses coutumes, ses croyances... ?

En nous référant au sinologue François Jullien (1996) et à sa distinction entre les stratégies *a priori* (plutôt directes), et *en fonction* (plutôt adaptatives et indirectes), le principe du paradoxe relève préférentiellement de la seconde option. La prise en compte, et l'usage, de l'esprit de *l'autre* lui est nécessaire, ce qui assimile la stratégie à un art de l'interaction (Beaufre, 1985 – Fayard, 2000) en harmonie avec les principes majeurs de la stratégie tels qu'on les trouve dans la littérature traditionnelle française en la matière. Pour oser une image conclusive, le paradoxe s'use d'autant plus que l'on s'en sert abusivement à l'exclusion systématique de la doxa.

## BIBLIOGRAPHIE

- BOYD J. (1976). *Destruction and Creation*. US Army Command and General Staff College. Leavenworth.
- BARBOSA L. (2006). *O jeitinho brasileiro. A arte de ser mais igual do que os outros*. Elsevier Campus, Rio de Janeiro.
- BEAUFFRE A. (1985). *Introduction à la stratégie*. Économica, Paris.
- CLAUSEWITZ C. (2006). *De la guerre*. Rivages, Paris.
- COLSON B. (1993). *La culture stratégique nord-américaine*. Economica, Paris.
- CORBETT J. (1983). *Principes de stratégie maritime*. Économica, Paris.
- DAMATTA R. (1997). *Carnavais, Malandos e Herois. Para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rocco, Rio de Janeiro.
- DESTIENNE M. & VERNANT J.P. (2009). *Les ruses de l'intelligence, la métis des Grecs*. Flammarion, Paris.
- FADOK D. (1998). *La paralysie stratégique par la puissance aérienne*. John Boyd et John Warden. Économica Paris.
- FAYARD P. (1992), *But where are the Cossacks? An alternative strategy for popularization*, International Journal of Science Education, 1991, VOL. 13, NO. 5, 597-601
- ... (2000) *La maîtrise de l'interaction. L'information et la communication dans la stratégie*. Zéro Heure Éditions Culturelles, Paris.
- ... (2004, 2007 & 2011) *Comprendre et appliquer Sun Tzu. 36 stratagèmes de sagesse en action*. Dunod, Paris.
- ... (2014) *La Force du Paradoxe. En faire une stratégie ? (avec Eric Blondeau)*. Dunod, Paris.
- ... (2016) *Quand la séduction fait son cinéma. Stratégies et contres stratégies*. VA Presse, Paris. *À paraître*.

- FOCH F. (2007). Des Principes de la Guerre. Économica, Paris.
- GUIBERT J-A (2013). Essai général de tactique, Hachette Livre BNF, Paris.
- HART L. (2007). Stratégie Tempus, Paris.
- JOMINI A. de (2008). Précis de l'art de la guerre. Tempus Perrin, Paris.
- JOXE A. (1990). Le cycle de la dissuasion, 1945 – 1990. La Découverte, Paris.
- JULLIEN F. (1996). Traité de l'efficacité. Grasset, Paris.
- KHAWAN R. (1995). Le Livre des ruses : la stratégie politique des Arabes. Phébus, Paris.
- LAO TSEU (1978). Tao Te King : le livre du Tao et de la vertu. Dervy, Paris.
- LUTTWAK. E. (1989). Le paradoxe de la stratégie. Odile Jacob, Paris.
- MAO ZEDONG (1964). Écrits militaires. Éd. Langues étrangères, Pékin.
- MATHEY J.M. (1995). Comprendre la stratégie. Économica, Paris.
- MUSASHI M. (1983). Traité des cinq roues. Gorin-no-sho. Albin Michel, Paris.
- NADOULEK B. (1992). Base de connaissances sur la mondialisation des cultures. ADIT, Paris.
- SCHELLING Th. (1986). Stratégie du conflit. PUF Paris.
- SUN TZU, L'art de la guerre (2000). Traduction Jean Lévi. Hachette Littérature, Paris.
- XENOPHON (1997), L'Anabase, Le Banquet. Flammarion, Paris.