

Agilité ou paralysie stratégique : considérations réticulaires sur la boucle OODA

**Ana Christina Fachinelli, Christian Marcon, Nicolas Moinet
Université de Poitiers**

Dans des environnements complexes et turbulents, l'intelligence stratégique n'est pas qu'une nécessité. Elle est aussi un champ d'étude à explorer. L'objet de cette communication est d'éclairer ce domaine grâce aux notions d'agilité/paralysie stratégique et de stratégie-réseau.

Le couple agilité/paralysie stratégique, d'origine militaire, a été encore peu considéré de manière globale. C'est dans cette optique qu'il nous semble nécessaire de l'aborder *sous l'angle de la stratégie-réseau*, mode de pensée et d'action qui *consiste à créer ou, le plus souvent, à activer et orienter les liens tissés entre des acteurs dans le cadre d'un projet plus ou moins défini*. Ce rapprochement n'est évidemment pas le fruit du hasard mais bien d'une convergence stratégique. Lorsqu'il joue sur le couple agilité/paralysie stratégique, un acteur vise à augmenter sa liberté d'action ou à diminuer (voire annihiler) celle de l'autre. En maillant des acteurs plus ou moins distants, la stratégie-réseau doit justement permettre d'accroître sa liberté d'action ou diminuer celle de l'autre en limitant sa visibilité (le réseau est invisible au premier abord). La maîtrise de la boucle OODA (Observation – Orientation – Décision – Action), mode opératoire de la stratégie-réseau, consiste à obtenir un avantage relatif en raccourcissant sa boucle et en augmentant celle de l'autre. Par l'économie des forces qu'elle permet, la stratégie-réseau peut permettre d'acquérir un tel avantage. Un système fait preuve d'agilité stratégique l'agilité stratégique lorsqu'il est capable de se focaliser sur un point précis pour le renforcer ou le neutraliser ou inversement à éviter de telles manœuvres. Là encore, la stratégie-réseau apparaît comme un moyen de répondre à de tels objectifs par la concentration des efforts qu'elle est susceptible d'opérer.

Pour mieux caractériser cette convergence stratégique, nous allons dans un premier temps présenter succinctement le couple agilité/paralysie stratégique à travers la boucle OODA de Boyd puis dans un second temps analyser l'apport de la stratégie-réseau à chaque phase de la boucle ainsi que dans son ensemble.

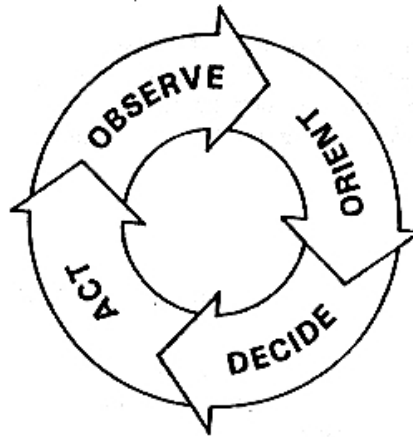
I – Le couple agilité / paralysie stratégique et la boucle OODA

Dans le domaine de la stratégie militaire, les guerres ont toujours servi de champ d'application aux théories et concepts tactiques et stratégiques les plus récents. Ainsi, les guerres du Golfe et du Kosovo ont-elles permis l'application de la théorie de la paralysie stratégique et l'observation de ses effets. A travers la précision des frappes aériennes, les forces de l'OTAN se sont efforcées de neutraliser l'adversaire tout en mettant hors de service son système nerveux, c'est à dire les sources d'énergie, les voies de communication, les sources d'alimentation, etc. A l'origine de cette théorie se trouvent notamment les idées de John Boyd. Sa carrière dans l'*Air Force* américaine a été fondamentale pour le développement de ses idées.

Pilote de chasse, Boyd devint spécialiste en manœuvres dites de *transitions rapides*. Ces manœuvres ont comme principale caractéristique la capacité de changer rapidement la direction et le type de mouvements, grâce principalement à la technologie des appareils. Cette expérience lui fit développer " sa première estimation intuitive de l'efficacité de ces manœuvres de transitions rapides ". En fait, durant la guerre de Corée, la technologie du Sabre donnait aux pilotes l'avantage de passer plus rapidement d'une manœuvre à une autre. " Juste quand le pilote du Mig commençait à réagir au mouvement initial du Sabre, un rapide changement de direction rendait la réponse de l'ennemi inadaptée à la nouvelle situation tactique". Pour Boyd, l'observation de ces manœuvres fut essentielle dans les réflexions stratégiques qu'il tentait de développer après la guerre de Corée. Comme résultat de cette observation, les notions de temps et de précision des mouvements apparaissent constantes et implicitement dans toute sa théorie.

Boyd a fait évoluer son concept tactique de la manœuvre aérienne en une théorie plus générale dans laquelle il présente une forme *d'agilité mentale* à travers la *dialectique de la déconstruction et de la création*. " Un processus qui, pour une situation donnée, prend en compte de nombreuses hypothèses et points de vue, les décompose (analyse), qui recherche parmi les éléments ainsi séparés ceux qui naturellement se trouvent connectés selon un ordre de degré supérieur à l'ordre précédent, c'est-à-dire, un niveau de synthèse plus élevé dans la connaissance de la situation initiale ". Il est aussi le premier à relier le *théorème d'imperfection* de Godel, avec le *principe d'incertitude* de Heisenberg ainsi que celui de la *deuxième loi de la thermodynamique*. Il résume ainsi son approche : " On ne peut déterminer la nature et le caractère d'un système dans lequel on se trouve, et, de plus, toute tentative en ce sens conduira à un plus grand désordre et une plus grande confusion ". Comme résultat de ces réflexions, Boyd propose l'application des principes des manœuvres des transitions rapides dans une boucle qu'il a appelé OODA (Observation, Orientation, Décision, Action). Selon lui, être capable de maîtriser le cycle OODA chez soi tout en attaquant le même cycle chez l'adversaire permet d'atteindre la victoire.

Figure 1. La boucle OODA selon J. Boyd



Si les idées de Boyd ont été utilisées comme base de la théorie de paralysie stratégique, une étude plus approfondie révèle qu'à l'origine ses réflexions portaient plutôt sur la notion d'agilité. En fait, l'analyse gagne toute sa pertinence lorsqu'elle pense le couple agilité/paralysie stratégique, l'agilité de l'un visant la paralysie de l'autre et inversement. Par exemple, si on réussit à pénétrer la boucle OODA de l'adversaire à travers la précision des frappes sur ses centres de communication (*observation*) et sur ses centres de commandements (*orientation et décision*) on neutralise sa capacité d'*action*, on obtient sa paralysie. Par contre, l'analyse stratégique de sa propre boucle OODA en termes de temps et d'espace conduit à chercher à gagner du temps, ce qui nous permet une plus grande liberté d'action et une plus large marge de manœuvre, autrement dit une plus grande agilité.

Dans son récent ouvrage, *La paralysie stratégique par la puissance aérienne*, David S. Fadok, Major de l'*US Air Force* et commentateur de Boyd, montre bien que ce concept de paralysie stratégique se retrouve à toutes les époques, et en particulier dans les écrits des grands théoriciens de la guerre : l'Allemand Carl Von Clausewitz (1780-1831) et surtout le Britannique Basil H. Liddell Hart (1895-1970). Ce dernier avance en effet l'idée que la forme de guerre la plus efficace et la plus économique est celle qui vise le désarmement au moyen de la paralysie, et non pas la destruction par l'anéantissement. Cette référence à Liddell Hart, outre le fait que celui-ci soit bien entendu un farouche défenseur de la paralysie stratégique, permet d'introduire une autre notion fondamentale : celle de logistique.

Tirant les leçons des réussites stratégiques de Napoléon, Liddell Hart réhabilite, au regard des carnages de la Première Guerre Mondiale, la stratégie indirecte. " Utiliser l'approche indirecte, selon Liddell Hart, note le contre-amiral Jean-Marie Mathey, c'est focaliser son attention sur les principes de guerre suivants : surprise, mobilité, décision, concentration

(...) L'approche indirecte, qui combine imagination et audace, fait appel aux ruses, feintes et stratagèmes de toutes sortes ; elle évite l'usage permanent et massif de la force, ce qui tend à réduire les pertes en hommes. Pour réussir à déséquilibrer et paralyser son adversaire, le stratège indirect doit évidemment jouer de toutes les composantes concevables de la stratégie générale (militaire, économique, politique, culturelle...). Elle est donc une catégorie durable qui reste applicable à toute époque. » De plus Liddell Hart remarque que l'approche indirecte a été dans l'histoire fondatrice des Empires (napoléonien mais aussi romain ou britannique). C'est ici qu'intervient la notion de logistique, pourtant longtemps délaissée par les théoriciens de la guerre, c'est-à-dire la génération des moyens nécessaires à l'action et leur positionnement dans l'espace mais aussi dans le temps. C'est précisément à ce stade qu'intervient la notion de stratégie-réseau.

II – L'apport de la stratégie-réseau à la boucle OODA

La stratégie-réseau est un mode de pensée et d'action qui consiste à créer ou, le plus souvent, à activer et orienter les liens tissés entre des acteurs dans le cadre d'un projet plus ou moins défini. Elle conduit à mettre en œuvre un dispositif intelligent, c'est-à-dire un système dont on attend en règle générale qu'il scrute l'environnement (veille, vigilance) et coordonne les acteurs au service du projet (logique d'interaction) en les faisant profiter de la dynamique d'apprentissage permise par des liens souples.

II.1. De la liberté d'action indépendante à la liberté d'action stratégique.

Le point de départ de la théorie de Boyd est l'impératif biologique de la survie. Selon lui, l'être humain, en tant qu'individu, développe ses actions en ayant pour but de survivre et, en particulier, de survivre par ses propres moyens. Boyd ajoute qu'une des conditions fondamentales pour cette survie est logiquement d'être libre de toute influence. Même vivant dans un contexte où les contingences définissent parfois ses actions, l'être humain possède une capacité intellectuelle qui peut orienter ses décisions. En ce sens, être libre de toute influence signifie rendre possible la liberté intellectuelle pour la prise de décisions. Si l'individu domine sa propre pensée, sa capacité à mener pour une action indépendante est plus grande et alors il dispose d'une liberté d'action intellectuelle plus importante dans sa prise de décision. L'objectif de base pour l'individu est donc d'améliorer sa capacité pour l'action indépendante. Il collabore ou il entre en conflit avec autrui en fonction de cette finalité.

Pour autant, lorsque l'action indépendante n'est pas possible ou menace de conduire à la paralysie, l'individu peut associer ses compétences et ses talents à des groupes tels que les

associations, les corporations, les clubs, les syndicats voire des mafias... Il choisit alors d'aliéner une partie de sa liberté d'action indépendante pour gagner en liberté d'action stratégique via le collectif. Là commence la mise en œuvre d'une stratégie-réseau, moyen de renforcer l'agilité ou d'éviter la paralysie stratégique en élargissant le champ d'action, en augmentant le nombre d'alternatives...

Dans un monde où les ressources sont limitées, les individus et les groupes changent, se rassemblent ou se dissolvent dans un effort continu pour surmonter les obstacles qui, dans leur environnement, résistent et/ou s'opposent à leurs fins. L'apport de la stratégie-réseau dans cette dynamique est multiple. D'une manière générale, le réseau favorise les mouvements souples de déstructuration et restructuration des champs de manœuvre, faisant ainsi de la paralysie et de l'agilité des moments stratégiques et non des acquis.

II.2 Stratégie-réseau et phases de la boucle OODA.

Contribution à l'Orientation.

Dans un monde conflictuel, complexe et en permanente évolution, *la capacité d'orientation*, qui allie rapidité et efficacité, est essentielle. C'est-à-dire, explique David S. Fadok, " que nous devons développer rapidement et précisément des images mentales, ou des schémas, nous aidant à comprendre et à faire face au large éventail des événements menaçants ou non qui surviennent. " Nous sommes alors en face d'un double processus de destruction (analyse) et de création (synthèse). " Les images mentales que nous construisons, remarque Fadok, sont façonnées par notre expérience personnelle, notre héritage génétique et les traditions culturelles. En fin de compte, elles influencent nos décisions, nos actions et nos observations. " C'est pourquoi Boyd prétend que l'orientation est la partie la plus importante de la boucle OODA.

L'impact de la stratégie-réseau sur la construction des images mentales de l'acteur est évident. Au travers de la fréquentation d'autres acteurs, et par un processus qualifié d'apprentissage relationnel, l'individu est amené à modifier sa perception de son environnement. Ses représentations s'homogénéisent partiellement avec celles des autres membres de son réseau, ce qui favorise leur interaction. De celle-ci peut alors émerger un projet commun au réseau qui influe à la fois sur son observation et sur sa prise de décision.

Au travers de cette interaction, l'individu semble perdre en agilité individuelle directe ce que le réseau gagne en agilité du collectif et dont il profite indirectement. La question de savoir s'il s'agit d'un appauvrissement net ou d'un renforcement net de l'agilité de l'acteur ne peut pas trouver de réponse générale. Seule le mode opératoire de l'action du réseau est estimable.

Contribution à l'Observation.

Une stratégie-réseau est susceptible de renforcer la capacité d'observation des acteurs. La veille collective est un cas bien connu de ce type de stratégie. Les exemples abondent.

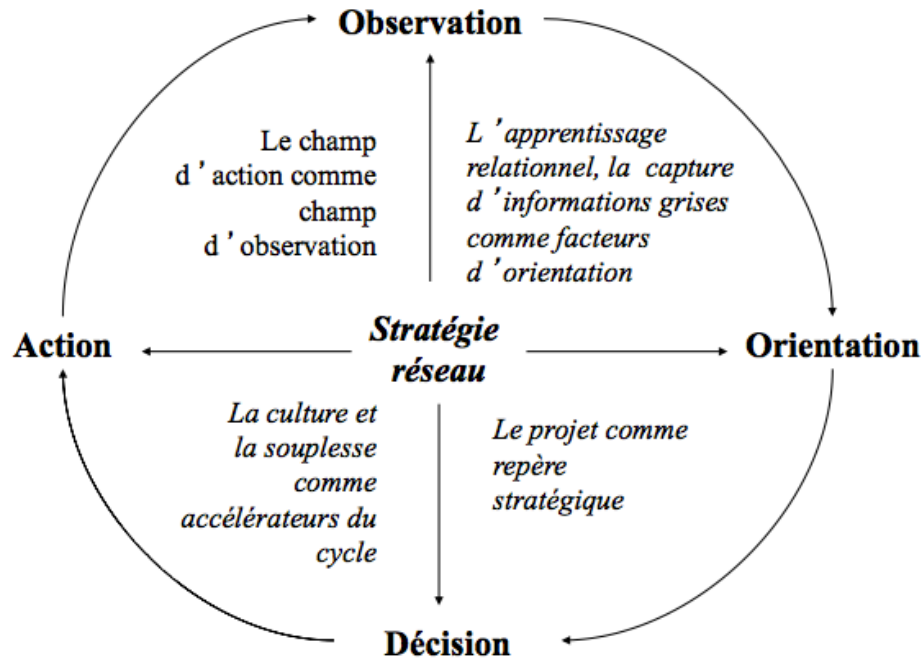
Le domaine dans lequel la contribution à l'observation du réseau est le plus probant est sans doute celui de la collecte et de la validation de l'information grise. Cette information difficilement accessible parce que non diffusée massivement dans les canaux publics se laisse plus facilement prendre dans le filet tendu par le réseau. Echange direct d'informations, démultiplication de la présence dans les lieux de production de l'information grise (colloques, débats, séminaires, salons, foires...), facilité de validation par le contact avec un expert : la stratégie-réseau est sur ce point d'une efficacité redoutable. Le gain de temps et de pertinence ainsi obtenu tend à réduire la durée de la boucle OODA.

Contribution à la prise de décision et à l'action.

L'effet réseau est particulièrement complexe à ces stades de la boucle. En effet, l'existence d'une culture commune aux membres du réseau, de même que la souplesse des liens tissés tendent à favoriser une prise de décision et un passage à l'action rapides. Encore faut-il que le projet commun, réputé souder les membres du réseau et autoriser une certaine subsidiarité dans la prise de décision, ne devienne pas un facteur de paralysie en opposant une force normative à toute initiative.

Ce risque est réel lorsque le management du réseau ne prend pas suffisamment ses distances avec la logique hiérarchique. Les liens souples, qui permettraient aux membres de prendre localement des initiatives en prise avec le terrain pour garantir l'agilité stratégique du collectif se trouvent alors contrariés par la nécessité de contrôler la conformité de l'action envisagée au projet du réseau. Le cas est patent dans bon nombre de réseaux de franchisés. Le franchisé est un commerçant indépendant qui adhère à un réseau commercial. Cette adhésion lui confère le droit d'user du savoir-faire du franchiseur, de sa marque, de sa notoriété pour développer sa stratégie locale. Ces moyens, et notamment la communication d'image que doit mener le franchiseur, semblent renforcer la force de frappe du franchisé, lui donner des atouts face à la concurrence locale. Or bien souvent, le caractère extrêmement normatif du projet du franchiseur paralyse toute liberté d'initiative du franchisé.

Figure 2 : Interaction entre la boucle OODA et la stratégie-réseau.



Conclusion

L'étude de la contribution de la stratégie-réseau à la boucle OODA met en lumière un premier ensemble de facteurs d'interaction. L'effet de leur action est tout à fait complexe. Ainsi, si la paralysie stratégique peut trouver son origine dans une action adverse, elle peut naître également d'une décision déconnectée de toute vision stratégique du problème. Dès lors, l'action, quatrième phase de la boucle, est perturbée (A) : désorientée (O), aveuglée (O), confuse (D). Employée avec intelligence, une stratégie-réseau réduit la cécité (O), offre des repères (O) pour la prise de décision (D) et favorise la concentration des efforts (A). Elle raccourcit la boucle dans un champ d'action plus étendu. Mal maîtrisée, la stratégie-réseau réduit le champ de vision (O), stérilise l'initiative (D) par une prégnance du projet commun étouffante (O) et réduit la liberté d'action (A).

En somme, le réseau est le premier acteur de sa propre agilité ou de sa paralysie stratégique. Une fois encore, la qualité de management du stratège est décisive.

Bibliographie.

BOYD John, " Destruction and Creation ", essai, www.belisarius.com
 CHALLAND Gérard & BLIN Arnaud, *Dictionnaire de stratégie militaire*, Paris, Perrin, 1998

FADOK David S., *La paralysie stratégique par la puissance aérienne*, Paris, Economica - Institut de stratégie comparée, Coll. Hautes études stratégiques, n° 10, 1998.
MARCON Christian & MOINET Nicolas, *La stratégie-réseau*, éditions 00h00.com, Paris, 2000
MATHEY Jean-Marie, *Comprendre la stratégie*, Paris, Economica, 1995