

Robert Greene

S
T
R
A
T
É
G
I
E

Les 33 lois de la guerre

à contre|courant

Robert Greene

S
T
R
A
T
É
G
I
E

Les 33 lois de la guerre

à contre | courant

De Robert Greene aux éditions À contre-courant

Atteindre l'excellence, 2014.

La 50^e loi, 2011.

L'Art de la séduction, 2010.

Power, les 48 lois du pouvoir, 2009.

Robert Greene est un grand amoureux d'histoire, de littérature et de la France en particulier, il parle plusieurs langues couramment (dont le français). Diplômé de Berkeley, Californie, en lettres classiques, il est l'auteur de plusieurs livres best-sellers dans le monde entier.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Titre de l'édition originale : *The 33 Strategies of War*

Copyright © Robert Greene and Joost Elffers, 2006

Traduction : Alain et Lakshmi Bories

Design couverture : Bernard Amiard

© 2014 À contre-courant Éditions (ISBN : 979-10-92928-09-9) édition numérique de l'édition imprimée © 2010 À contre-courant Éditions (ISBN : 978-2-84899-404-8).

À contre-courant est une marque des éditions Leduc.s.

Pour en savoir plus sur Robert Greene et découvrir des contenus exclusifs, rendez-vous sur le site www.robertgreene.fr.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions À contre-courant

à contre|courant

Robert Greene

S
T
R
A
T
É
G
I
E

Les 33 lois de la guerre

«A Joost Elffers Book»

à contre|courant

À Napoléon, Sun Zi, la déesse Athéna et à mon chat Brutus.

SOMMAIRE

PRÉFACE page xv

PARTIE I

LA GUERRE CONTRE SOI-MÊME

1 page 3

DÉCLAREZ LA GUERRE À VOS ENNEMIS : **LA STRATÉGIE DE LA POLARITÉ**

La vie est un combat sans fin, et vous ne pouvez vous battre efficacement sans identifier vos ennemis. Apprenez à débusquer vos ennemis, contraignez-les à se révéler par des signaux et des schémas qui mettront au jour leur hostilité. Ensuite, une fois que vous les aurez bien cernés, déclarez-leur intérieurement la guerre.

2 page 15

N'AYEZ JAMAIS UNE GUERRE DE RETARD : **LA STRATÉGIE DE LA GUÉRILLA PSYCHOLOGIQUE**

En général, ce qui vous empêche d'avancer, c'est le poids du passé. Vous devez faire consciemment la guerre au passé et vous obliger à réagir dans le présent. Soyez impitoyable avec vous-même : pas question de répéter les mêmes méthodes. Battez-vous comme un maquisard, sans lignes de défense statiques ni citadelles exposées : tout doit être fluide et mobile.

3 page 27

AU CŒUR DE LA TEMPÊTE, GARDEZ LA TÊTE FROIDE : **LA STRATÉGIE DE L'ÉQUILIBRE**

Dans le feu de l'action, on a tendance à perdre la tête. Il est pourtant vital de garder la tête froide, de ne pas perdre ses moyens quelles que soient les circonstances. Endurcissez-vous en vous exposant à l'adversité. Apprenez à vous détacher du chaos du champ de bataille.

4 page 41

CRÉEZ UN SENTIMENT D'URGENCE ET DE DÉSESPOIR : **LA STRATÉGIE DU DERNIER CARRÉ**

Vous êtes votre pire ennemi. Vous perdez un temps précieux à rêver de l'avenir au lieu de vous impliquer dans le présent. Coupez les liens qui vous attachent au passé. Jetez-vous dans l'inconnu, là où vous ne pourrez compter que sur vos propres talents et votre propre énergie.

5 page 55

ÉVITEZ LES PIÈGES DU POUVOIR PARTAGÉ : **LA STRATÉGIE DU COMMANDEMENT CONTRÔLÉ**

Le problème d'un groupe, quel qu'il soit, c'est que chaque individu a ses propres priorités. Il faut donc établir une voie hiérarchique au sein de laquelle les gens ne se sentent pas brimés par votre influence, mais suivent le mouvement que vous impulsez. Chaque membre de l'équipe doit être investi dans son travail, mais évitez à tout prix de partager le commandement, de tomber dans les pièges des décisions collectives.

6 page 69

DIVISEZ VOS FORCES : **LA STRATÉGIE DU CHAOS CONTRÔLÉ**

Rapidité et faculté d'adaptation sont des compétences cruciales pour mener une guerre. Pour vaincre, il faut être capable de se déplacer avec souplesse et de prendre ses décisions plus vite que l'ennemi. Divisez vos forces en groupes indépendants qui agissent et prennent des décisions de manière autonome. Ainsi, rien ne pourra arrêter vos hommes ; une fois qu'ils ont compris la mission qui leur est demandée, vous pouvez leur faire confiance.

7 page 79

TRANSFORMEZ LA GUERRE EN UNE CROISADE : **LA STRATÉGIE DU MORAL**

Pour que vos hommes restent motivés et gardent le moral, le secret est de les obliger à penser moins à eux et davantage au groupe. Ils doivent s'investir pour la défense d'une cause, dans une croisade contre l'ennemi abhorré. Leur survie dépend du succès de l'armée tout entière.

8 page 99

CHOISISSEZ VOS BATAILLES AVEC PRÉCAUTION : **LA STRATÉGIE DE L'ÉCONOMIE**

Nous avons tous nos limites : les talents, comme l'énergie, ne vont que jusqu'à un certain point. Vous devez connaître vos limites et savoir choisir vos batailles. Pensez aux coûts implicites d'une guerre : le temps perdu, les tractations diplomatiques gaspillées, l'ennemi qui voudra se venger. Il vaut mieux parfois attendre, affaiblir son adversaire dans l'ombre au lieu de l'affronter directement.

9 page 113

RENVERSEZ LA TENDANCE : LA STRATÉGIE DE LA CONTRE-ATTAQUE

Faire le premier pas, avoir l'initiative du combat, c'est souvent se mettre en position de faiblesse : on expose sa stratégie et on limite ses options. Préférez le pouvoir de l'immobilité et du silence, et obligez l'ennemi à entamer la marche : pour la contre-attaque, vous aurez le choix et garderez toutes les cartes en main. Si l'adversaire est agressif, appâtez-le et poussez-le à une attaque sévère qui l'affaiblira.

10 page 127

CRÉEZ UNE PRÉSENCE MENAÇANTE : LA STRATÉGIE DE LA DISSUASION

Le meilleur moyen de repousser un agresseur est d'éviter la première attaque. Forgez-vous une réputation : vous êtes un peu cinglé, par exemple. Vous combattre ? Cela n'en vaut pas la peine. Il vaut parfois mieux laisser planer le doute : si votre adversaire n'est pas sûr de ce qu'un affrontement avec vous peut lui coûter, il ne cherchera pas à le savoir.

11 page 141

TROQUEZ L'ESPACE CONTRE LE TEMPS : LA STRATÉGIE DU REPLI

Battre en retraite face à un ennemi solide est un signe de force, et non de faiblesse. En résistant à la tentation de répondre à l'agression par l'agression, vous gagnez un temps précieux : celui de récupérer, de réfléchir, de prendre du recul. Parfois, on peut accomplir beaucoup en ne faisant rien.

PARTIE IV

LA GUERRE OFFENSIVE

12 page 151

PERDEZ DES BATAILLES, MAIS GAGNEZ LA GUERRE : LA GRANDE STRATÉGIE

La grande stratégie est l'art de voir au-delà de la prochaine bataille et de calculer plus loin. Elle demande de se concentrer sur ce but ultime et de tout faire pour l'atteindre. Laissez les autres se perdre dans les batailles mesquines de la vie courante et se féliciter de leurs petites victoires. La grande stratégie est l'unique voie vers la plus belle des récompenses : avoir le dernier mot.

13 page 171

CONNAISSEZ VOTRE ENNEMI : LA STRATÉGIE DU RENSEIGNEMENT

Moins que l'armée proprement dite, l'esprit qui la guide est la véritable cible de la stratégie.

Si vous comprenez comment fonctionne la personne qui dirige l'armée, vous possédez la clef pour la tromper et la contrôler. Entraînez-vous à décrypter les gens, à tenir compte des signaux inconscients qu'ils émettent et qui révèlent leurs pensées et leurs intentions.

14 page 185

BALAYEZ LES RÉSISTANCES PAR LA VITESSE ET LA SURPRISE : LA STRATÉGIE DE LA BLITZKRIEG

Dans un monde où règnent indécision et prudence, la vitesse est un atout majeur. En frappant le premier, avant que votre adversaire n'ait eu le temps de réfléchir ou de s'y préparer, vous le déstabilisez, l'inquiétez et l'induisez en erreur.

15 page 193

CONTRÔLEZ LA DYNAMIQUE : LA STRATÉGIE DE LA MANIPULATION

Les gens s'efforceront toujours de vous contrôler, de vous pousser à agir dans leur intérêt, à fonctionner selon leurs critères. Le seul moyen de garder la main est de pratiquer un pouvoir plus intelligent et plus fin. Au lieu de vouloir contrôler chaque mouvement de votre adversaire, vous devez vous attacher à définir la nature de la relation qui vous lie. Apprenez à maîtriser les pensées de l'autre, à influencer sur ses émotions afin de le pousser à l'erreur.

16 page 209

VISEZ LÀ OÙ CELA FAIT MAL : LA STRATÉGIE DU CENTRE DE GRAVITÉ

Tout pouvoir provient d'une source spécifique. Lorsque vous étudiez vos rivaux, grattez sous la surface pour dénicher cette source, ce pivot, ce centre de gravité qui fait tenir toute la structure.

Si vous parvenez à toucher ce point central, vous êtes sûr de faire des dégâts considérables.

Trouvez ce que l'adversaire chérit et protège le plus – c'est là que vous devez frapper.

17 page 219

DIVISEZ POUR MIEUX RÉGNER : LA STRATÉGIE DE LA CONQUÊTE PAR LA DIVISION

Lorsque vous observez votre ennemi, ne vous laissez pas intimider par les apparences. Tentez plutôt d'examiner les différentes parties qui forment le tout. En les éloignant les unes des autres, en semant la zizanie et la division de l'intérieur, vous pourrez affaiblir, voire anéantir le plus redoutable ennemi. Face à un ennemi ou à un conflit, divisez le tout en petites parties aisément solubles.

x

S O M M A I R E

18 page 235

ATTAQUEZ LE FLANC VULNÉRABLE DE L'ADVERSAIRE : LA STRATÉGIE DU PIVOTEMENT

Lorsque vous attaquez directement vos adversaires, vous renforcez leur résistance et cela vous complique la tâche. Il vaut bien mieux que vous détourniez l'attention de l'ennemi pour l'attaquer de côté, là où il ne s'y attend pas. Poussez l'ennemi à prendre des risques, à exposer ses points faibles, puis frappez un grand coup de côté.

19 page 249

ENVELOPPEZ L'ENNEMI : LA STRATÉGIE DE L'ANNIHILATION

Pour vous attaquer ou se venger, les hommes sont prêts à se servir de la moindre faille dans votre défense. N'en laissez paraître aucune et votre adversaire n'aura aucune prise sur vous. Pour cela, le secret est d'envelopper votre ennemi, de le cerner de tous côtés par une pression insupportable, de polariser son attention et de lui interdire tout accès au monde extérieur. Lorsque vous sentez que votre adversaire s'affaiblit et perd espoir, étranglez-le en resserrant le nœud coulant.

20 page 259

METTEZ VOTRE ADVERSAIRE EN SITUATION DE FAIBLESSE : LA STRATÉGIE DU FRUIT MÛR

Même si vous êtes le plus puissant de tous, les batailles interminables sont épuisantes, coûtent cher et sont dépourvues d'imagination. Un bon stratège préfère manœuvrer : avant même le début de la bataille, il trouve le moyen de mettre son adversaire en position de faiblesse de façon à ce que la victoire soit rapide et facile. Mettez-le face à des dilemmes : il a le choix, mais aucune alternative n'est satisfaisante.

21 page 277

NÉGOCIEZ EN AVANÇANT : LA STRATÉGIE DE LA GUERRE DIPLOMATIQUE

Avant et pendant les négociations, continuez à faire progresser vos pions, afin que votre opposant reste sous pression et soit obligé d'accepter vos conditions. En obtenant beaucoup de votre adversaire, vous pourrez vous permettre quelques concessions sans importance. Construisez-vous la réputation de quelqu'un de dur et de ferme, afin que les autres s'inquiètent avant même de vous rencontrer.

SACHEZ POSER LE POINT FINAL : LA STRATÉGIE DE SORTIE

Vous serez toujours jugé sur l'issue du conflit. Une conclusion précipitée ou incomplète risque d'avoir des conséquences dans les années à venir et peut ruiner votre réputation. Savoir conclure avec art, c'est savoir à quel moment s'arrêter. Le sommet de la sagesse stratégique, c'est d'éviter tout conflit et toute lutte sans porte de sortie.

S O M M A I R E

xi

23 page 305

ÉLABOREZ UN SAVANT MÉLANGE DE VRAI ET DE FAUX : **LES STRATÉGIES DE PERCEPTION**

Nul ne peut survivre sans voir ou comprendre ce qui se passe alentour. Il vous faut donc empêcher vos ennemis de savoir ce qu'il advient autour d'eux, y compris ce que vous faites. Nourrissez leurs attentes, fabriquez-leur une réalité à la mesure de leurs désirs, et ils se duperont tout seuls. Lorsque vous contrôlez sa perception de la réalité, vous contrôlez l'individu.

24 page 319

SOYEZ IMPRÉVISIBLE : **LA STRATÉGIE DU CONTRE-PIED**

Les hommes s'attendent à ce que votre comportement s'inscrive dans des conventions et des schémas qu'ils connaissent. En tant que stratège, votre tâche est de sortir du champ du connu. Commencez par vous comporter de façon ordinaire, afin qu'ils se fassent une certaine image de vous. Ensuite, quand les voilà bien lancés sur cette fausse piste, c'est le moment de les frapper par l'extraordinaire. L'effet de surprise démultiplie la frayeur. C'est parce qu'il est inattendu, que l'ordinaire devient parfois extraordinaire.

25 page 337

OCCUPEZ LE TERRAIN DE LA MORALITÉ : **LA STRATÉGIE DE LA VERTU**

Dans un monde régi par la politique, la cause pour laquelle vous combattez doit paraître plus juste que celle de votre ennemi. Visez les points faibles de son image dans l'opinion publique, pointez du doigt ses hypocrisies et ses mensonges. Si vous êtes vous-même attaqué sur le plan moral par un adversaire particulièrement malin, ne geignez pas ni ne vous mettez en colère ; combattez le mal par le mal.

26 page 349

MASQUEZ LA CIBLE : **LA STRATÉGIE DU VIDE**

Pour la majorité des personnes, la sensation de vide, de silence, d'isolement social est intolérable. Ne laissez à votre ennemi aucune cible à viser, soyez dangereux mais insaisissable, invisible. Regardez-le battre la campagne sans vous trouver. Au lieu de vous livrer à un combat frontal, lancez des piques irritantes et dommageables, des piqûres d'épingle.

27 page 361

DONNEZ L'ILLUSION DE TRAVAILLER DANS L'INTÉRÊT DES AUTRES : LA STRATÉGIE DE L'ALLIANCE

La meilleure façon de faire progresser vos intérêts en fournissant peu d'efforts et sans répandre de sang est de vous créer un réseau d'alliances en constante évolution. Servez-vous des autres pour compenser vos faiblesses, faire le sale travail, combattre à votre place. Parallèlement, travaillez à dissoudre les alliances des autres, à affaiblir vos ennemis en les isolant.

28 page 375

TENDEZ À VOS ENNEMIS LA CORDE POUR SE PENDRE : LA STRATÉGIE DE LA DOMINATION

Les pires dangers ne viennent pas de vos ennemis les plus évidents, mais de ceux qui sont censés être de votre côté, ces collègues et amis qui prétendent œuvrer pour la même cause que vous, mais qui vous sabotent et volent vos idées dans leur intérêt personnel. Mettez ces rivaux sur la défensive, faites-les douter, s'inquiéter. Poussez-les à se pendre en vous servant de leurs tendances autodestructrices ; vous en sortirez blanc comme neige.

29 page 391

PROGRESSEZ À PETITS PAS : LA STRATÉGIE DU FAIT ACCOMPLI *Si vous paraissez trop ambitieux, vous attisez l'animosité des autres. Un arrivisme trop évident ou un succès trop rapide éveillent la jalousie, la méfiance et le soupçon. Il est souvent préférable de progresser à petits pas, de s'approprier de petits pans de terrain sans éveiller le moindre soupçon. Lorsqu'ils s'en rendront compte, il sera déjà trop tard.*

30 page 401

PÉNÉTREZ LES ESPRITS : LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

La communication est, en quelque sorte, une guerre dont les champs de bataille sont les esprits résistants et impénétrables de ceux et celles que vous cherchez à influencer. Votre but est de contourner, voire d'abattre leurs défenses afin de prendre le contrôle de leur esprit. Apprenez à infiltrer vos idées derrière les lignes ennemies, à faire passer des messages subliminaux, à pousser les gens à penser comme vous sans qu'ils ne s'en rendent compte.

31 page 415

DÉTRUISEZ DE L'INTÉRIEUR : LA STRATÉGIE DE LA CINQUIÈME COLONNE

En infiltrant les rangs de l'adversaire, vous œuvrez à sa perte de l'intérieur, il n'a aucune vraie cible à viser ; vous avez l'avantage ultime. Pour obtenir l'objet de votre convoitise, ne combattez pas ceux qui le possèdent, mais joignez-vous à eux : vous pourrez alors vous approprier ce que vous briguez ou attendre le bon moment pour un coup d'État.

S O M M A I R E

xiii

32 page 427

DOMINEZ TOUT EN FEIGNANT LA SOUMISSION : LA STRATÉGIE DE LA RÉSISTANCE PASSIVE

Dans un monde où les considérations politiques sont primordiales, la forme d'agression la plus efficace est celle qui se cache derrière des apparences dociles, voire aimantes. Pour appliquer la stratégie de la résistance passive, il faut caresser l'adversaire dans le sens du poil, n'offrir aucune résistance visible. Dans les faits, vous dominez la situation. Ne vous inquiétez pas, assurez-vous simplement que votre

résistance soit suffisamment masquée pour que vous puissiez aisément la nier.

33 page 443

SEMEZ INCERTITUDE ET PANIQUE PAR DES ACTES DE TERREUR : LA STRATÉGIE DE LA RÉACTION EN CHAÎNE

La terreur est l'ultime moyen de paralyser les personnes qui vous résistent et de détruire leur capacité à planifier une stratégie. Le but d'une campagne de terreur n'est pas de gagner une victoire sur le champ de bataille, mais de provoquer un maximum de chaos afin que l'adversaire, poussé au désespoir, réagisse de façon absurde. La victime d'une stratégie de la terreur doit tout faire pour éviter de succomber à la peur et à la colère. Face à une campagne de terreur, votre ligne de défense sera donc celle de la rationalité.

BIBLIOGRAPHIE page 459

INDEX page 461

xiv

S O M M A I R E

PRÉFACE

Nous sommes imprégnés d'une culture qui prône des valeurs démocra-N'est-ce pas un temps de

tiques de justice, de paix et d'altruisme. Très jeunes, nous apprenons que *corvée que le mortel vit sur*

les personnes combatives et agressives en paient toujours le prix : *elles terre, et comme jours de*

saisonnier que passent ses

sont impopulaires et mises à l'écart. Ces idéaux d'harmonie et de gentil-jours ?

elles sont véhiculées de façon plus ou moins directe : de par les livres, qui Job, 7, 1

nous enseignent les clés du succès, de par les célébrités qui ont réussi et qui affichent leur charme et leur sérénité, de par le politiquement correct, qui sature l'espace public. Le problème, c'est que nous sommes entraînés et préparés à la paix, et non à ce à quoi nous sommes confrontés dans le *Qui desiderat pacem*

monde réel : la guerre.

praeparet bellum

(Si tu veux la paix,

Cette guerre se mène à plusieurs niveaux. Évidemment, nous avons *prépare la guerre)*

tous des rivaux, en face. Le monde est de plus en plus dur, imprégné de Végèce

compétition. En politique, en affaires, et même dans le monde artistique, (Publius Flavius

Vegetius Renatus),

il est des adversaires qui feraient n'importe quoi pour prendre l'avantage.

rei militaris instituta

Toutefois, plus troublants et plus complexes sont les combats à mener contre ceux supposés être de notre côté. Ils jouent apparemment le jeu, font partie de l'équipe, se montrent solidaires et amicaux mais, en coulisses, sabotent tout et se servent de leur camp pour promouvoir leurs propres intérêts. D'autres, plus difficiles

à saisir, jouent le jeu subtil de l'agression passive, proposant des services qui ne viennent jamais, utilisant la culpabilité comme arme secrète. Derrière une façade paisible, cette dynamique du chacun pour soi gangrène la moindre communauté, la moindre relation sociale. Notre culture peut bien refuser cette réalité, favorisant une représentation plus pacifique de la société, mais chacun d'entre nous porte et éprouve les cicatrices de ce combat quotidien.

Ce n'est pas que nous soyons tous d'abjects individus incapables de nous montrer à la hauteur d'idéaux de paix et d'altruisme ; mais on ne peut s'empêcher d'être ce que nous sommes. Nous avons tous des pulsions agressives qu'on ne peut ignorer ou réprimer. Par le passé, l'individu pouvait attendre du groupe – l'État, la famille, l'entreprise – qu'il prenne soin de lui. Ce n'est plus le cas. Dans la société libérale qui est la P R É F A C E

xv

La stratégie est un système

nôtre, il faut avant tout penser à soi et veiller à ses intérêts. Nul n'a besoin *d'expédients. Elle est plus*

de ces idéaux d'amour et de paix, irréalistes, étrangers à toute humanité, *qu'une science : elle est la*

ni de la confusion qui va avec. Nous avons besoin, au contraire, de *transmission du savoir*

dans la vie pratique, le

connaissances pratiques pour gérer les conflits et les batailles de tous les *perfectionnement de la*

jours. Il ne s'agira pas de se faire plus violent pour obtenir ce que l'on *pensée capable de modifier*

veut ou se défendre, mais plutôt d'apprendre à être plus rationnel et
meill'idée directrice primitive

leur stratégie dans le conflit, en canalisant nos pulsions agressives
au lieu *conformément aux*

de les nier ou de les réprimer. S'il est un but idéal à atteindre, ce doit
être *situations sans cesse*

modifiées, c'est l'art d'agir

celui du guerrier stratège, l'homme ou la femme qui gère les
situations et *sous la pression des*

les personnes délicates par des manœuvres fines et habiles.

circonstances les plus

Nombre de psychologues et de sociologues ont affirmé que seul le
difficiles.

conflit résout les problèmes et estompe les véritables différences.
Nos Helmuth von Moltke,

sur la stratégie,

succès et nos échecs sont le reflet de notre capacité à gérer les
conflits iné-école de guerre,

vitables qui nous confrontent à la société. En général, les gens sont
Paris, 1909

contre-productifs sur le long terme, parce qu'ils manquent de
contrôle et aggravent la situation. Ils essaient d'éviter le conflit,
perdent leur sang-froid, et, devenant surnois et manipulateurs,
finissent par s'en prendre à quelqu'un. Le stratège, lui, agit tout
autrement. Il vise des objectifs à long terme, sait différencier les
combats inutiles de ceux qui sont inévitables, apprend à contrôler et
à canaliser ses émotions. S'il est obligé de se battre, il manœuvre

subtilement, il est invisible. Il préserve ainsi ce calme de façade qu'affectionne tant le politiquement correct d'aujourd'hui.

Ce modèle de combat rationnel nous vient des guerres organisées, où l'art de la stratégie a été inventé et élaboré. À l'origine, la guerre n'avait rien de stratégique. Les batailles entre tribus étaient brutales et consistaient en une sorte de rituel de violence où chaque individu devait faire preuve d'héroïsme. Mais alors que les tribus se sont étendues dans l'espace et constituées en États, il est apparu que la guerre coûtait cher, et que ce gaspillage, même pour le vainqueur, menait à l'autodestruction. Il fallait rationaliser tout cela.

Le terme « stratège » provient de l'ancien mot grec *stratêgos* qui signifie littéralement « chef d'armée ». La « stratégie » désignait alors l'art de la tactique, du commandement et de la gestion de l'effort de guerre : le *stratêgos* était celui qui choisissait le type de formation à déployer, le champ de bataille, les manœuvres qui conduiraient à la victoire. Ces connaissances évoluant, les chefs militaires apprirent que, plus ils réfléchissaient et planifiaient la guerre, plus ils avaient de chances de la remporter. Des stratégies novatrices pouvaient leur permettre de battre des armées bien supérieures, comme ce fut le cas lorsqu'Alexandre le Grand affronta les Perses. Face à ces adversaires habiles qui faisaient preuve de tant de stratégie, la pression est montée : pour garder l'avantage, un général devait être encore meilleur stratège, plus fin et plus intelligent que celui d'en face. Avec le temps, l'art du commandement s'est perfectionné à mesure que nombre de stratégies voyaient le jour.

Si le terme de « stratégie » est d'origine grecque, le concept, quant à lui, est apparu dans toutes les cultures et à toutes les époques. De la *xvi*

P R É F A C E

Chine antique à l'Europe moderne, les militaires ont établi de solides
Allons, mon fils chéri,

principes régissant la gestion des aléas de la guerre, la planification
souviens-toi de ta prudence,

de ton habileté, afin de ne

d'une stratégie et l'organisation de l'armée. La contre-attaque, le
contour-pas laisser échapper le prix.

nement par les flancs, l'encerclement et diverses autres manœuvres

- Le bûcheron doit plus à

militaires ont été utilisés par les armées de Gengis Khan, de
Napoléon *son adresse qu'à sa force.*

et de Shaka Zulu. Ces principes et stratégies constituent un
ensemble, *C'est par la prudence*

une sorte de sagesse militaire universelle, un lot de schémas
adaptables *qu'un pilote dirige sur le sombre Océan un navire*

à différentes situations, augmentant considérablement les chances
de *agité par les vents, et c'est*

victoire.

aussi par son habileté que

Le plus grand stratège de tous les temps était sans doute Sun Zi, à
l'écuyer doit l'emporter

l'époque de la Chine antique, auteur de *L'Art de la guerre*. Ce grand
clas-sur son rival. Celui qui

se confie imprudemment à

sique, probablement rédigé au IV^e siècle av. J.-C., rassemble les
bases de *son char et à ses coursiers,*

presque tous les principes et schémas stratégiques développés par la suite *erre çà et là dans la*

au fil des siècles. Mais ce qui les relie, et qui constitue pour Sun Zi le véridique : ses chevaux

l'art de la guerre, c'est la volonté de gagner sans répandre le sang. En *s'égarent dans la lice,*

jouant sur les faiblesses psychologiques de l'ennemi, en le menant en *et il ne lui est plus possible*

de les retenir. Mais celui

situation précaire, en favorisant frustration et confusion, un bon stratège *qui agit avec soin, quoique*

arrive à briser mentalement l'armée adverse, avant qu'elle ne rende *conduisant des chevaux*

concrètement les armes. La victoire coûte ainsi beaucoup moins cher. *inférieurs, regarde sans* Et l'État qui a vaincu en sacrifiant peu de vies et de ressources est celui *cesse la borne, tourne*

auprès, tient les rênes

qui prospère. Certes, la plupart des guerres ne sont pas conduites de *d'une main sûre et observe*

façon si rationnelle mais, dans l'histoire, les campagnes qui ont suivi ce *celui qui le devance pour*

principe (Scipion l'Africain en Espagne, Napoléon Bonaparte à Ulm, *le surpasser.*

T. E. Lawrence dans le désert pendant la Première Guerre mondiale) se Homère,

l'Iliade, traduction

distinguent des autres et sont devenues des modèles.

eugène bareste, 1843

La guerre n'est pas un domaine à part, séparé du reste de la vie en société. C'est un concept éminemment humain, où s'expriment le meilleur et le pire de notre nature. C'est aussi le reflet des tendances qui balaient les sociétés. L'évolution actuelle vers les stratégies non conventionnelles (les guerres dites « sales ») – guérilla ou terrorisme – traduit une évolution similaire de notre société, où tout peut arriver, où tout est permis. Les stratégies qui mènent à la victoire, conventionnelles ou non, sont basées sur des principes intemporels de psychologie. Les grands échecs militaires ont beaucoup à nous apprendre sur la bêtise humaine et les limites de la force brute. Rationaliser, stabiliser ses émotions, s'évertuer à gagner avec un minimum de pertes : cette stratégie, idéale au combat, trouve de multiples applications dans nos batailles du quotidien.

Aveuglés par le politiquement correct, beaucoup répondront qu'une guerre est par principe barbare, que c'est une relique du violent passé des hommes et qu'il faut la dépasser pour de bon. Promouvoir l'art de la guerre en société, diront-ils, revient à s'opposer au progrès et à favoriser conflit et dissension. N'y en a-t-il pas déjà assez ? Cet argument est très séduisant, mais pas du tout sensé. Dans la société et dans le monde en général, les plus agressifs sont toujours ceux qui obtiennent ce qu'ils veulent, quoi qu'il arrive. Il faut être vigilant et savoir se défendre contre de tels individus. Les civilités ne sont d'aucune utilité si nous devons P R É F A C E

xvii

Qu'il [le Yogi] s'élève donc

courber l'échine devant les plus malins et les plus forts. Le pacifisme face et qu'il ne s'abaisse pas car

aux requins : la voilà, l'éternelle tragédie.

l'esprit de l'homme est

Le Mahatma Gandhi, qui a fait de la non-violence l'arme suprême du
tantôt son allié, tantôt son

ennemi : Il est l'allié de

changement social, n'avait qu'un seul but : bouter hors de l'Inde ces
celui qui s'est vaincu soi-même, ces colons qui avaient paralysé le
pays pendant plusieurs siècles.

même ; mais, par inimitié

Les Anglais étaient des dirigeants intelligents. Gandhi avait compris
que, pour ce qui n'est pas

pour que la non-violence soit efficace, il fallait qu'elle soit
extrêmement spirituelle, l'esprit peut agir

tégique, requérant plus de réflexion et d'organisation. Il est allé
suffisamment en ennemi.

Anonyme,

ment loin pour que la non-violence devienne une nouvelle façon de
faire la la bhagavad-gîtâ

guerre. Quelle que soit la valeur que l'on prône, y compris la paix et
le paci-

(le chant du

bienheureux),

fisme, il faut vouloir se battre pour cela, viser le résultat, et non
simplement poème épique indien

cette bonne conscience reconfortante qu'apportent de tels idéaux.
Dès lors traduit du sanscrit par

E.-L. Burnouf, Librairie

que vous voulez des résultats, vous êtes dans le domaine de la stratégie.

de l'art indépendant,

Guerre et stratégie ont une logique inexorable : quoi que vous désiriez, il Paris, 1861

faut vous battre pour l'obtenir et vous en donner les moyens.

D'autres vous diront que la guerre et la stratégie sont affaires d'hommes, en particulier les plus agressifs ou ceux qui appartiennent à l'élite dirigeante. Ils vous diront que l'étude de la guerre et de la stratégie est machiste, élitiste et répressive, un moyen pour le pouvoir de se perpétuer lui-même. Cet argument est un dangereux non-sens. À l'origine, la stratégie était effectivement réservée à une élite : un général, ses officiers, le roi, une poignée de courtisans. Les soldats n'étaient pas au fait de la stratégie, qui ne les aurait pas aidés sur le champ de bataille. Il n'était pas prudent, en outre, de leur donner les moyens d'organiser une mutinerie ou une rébellion. À l'époque de la colonisation, ce principe a été poussé à son comble : les indigènes des colonies européennes étaient engagés dans l'armée et faisaient le travail de la police, mais même ceux qui avaient gravi les échelons les plus hauts de la hiérarchie militaire étaient soigneusement maintenus à l'écart des réunions stratégiques ; il était trop risqué de les mettre au courant. Mais il est absurde, aujourd'hui, d'abandonner la stratégie et la connaissance militaire aux mains des élites, qui n'en seront que plus puissantes. Si la stratégie est l'art d'obtenir des résultats et de mettre en pratique des idées, alors elle devrait être étendue au plus grand nombre, surtout à ceux que l'on a traditionnellement maintenus à l'écart du pouvoir, et notamment les femmes. Dans la plupart des mythologies, les dieux de la guerre sont des femmes, comme l'Athéna de l'Antiquité grecque. Une femme qui ne s'intéresse ni à la stratégie ni à la guerre est victime d'un conditionnement social, voire politique, et non d'un déterminisme biologique.

Plutôt que de résister à la nécessité stratégique et aux vertus de la guerre rationnelle, ou de penser que c'est indigne de vous, il vaut bien mieux s'y confronter. Cela facilite la vie sur le long terme, la rend plus paisible et productive : vous saurez jouer le jeu et gagner sans violence.

L'ignorer ne conduit qu'à la confusion et à l'échec.

Voici six idées fondamentales à mettre en œuvre au quotidien pour devenir un bon stratège.

xviii

P R É F A C E

Regardez les choses telles qu'elles sont, et non telles que vos émotions Minerve ou Pallas

vous les font percevoir. En stratégie, il faut considérer ses réactions *Sous le premier nom, elle* émotionnelles comme une maladie à traiter. La peur vous fera surestimer *est la Déesse de la Sagesse,*

l'ennemi et agir de façon disproportionnée. La colère et l'impatience vous *des Sciences et des Arts ;*

sous le second, celle de la

feront réagir brutalement, sans songer aux conséquences. La suffisance, *Guerre. Minerve sortit*

surtout après plusieurs succès, vous emmènera trop loin, trop vite.

toute armée du cerveau de

L'amour vous rendra aveugle aux manœuvres perfides de ceux qui sont *Jupiter. Pacifique à la fois*

censés être de votre côté. Les gradations les plus subtiles de ces émotions *et belliqueuse, elle chérissait*

l'olivier autant que le

déterminent votre façon de voir les choses. La seule solution est de recon-laurier. Neptune lui

naître que l'influence de l'émotion est inévitable, d'en prendre conscience *disputa l'honneur de*

quand elle arrive et de savoir la compenser. Lorsque vous réussissez, *donner un nom à la*

redoublez de prudence. Lorsque vous êtes en colère, ne prenez aucune *nouvelle ville de Cécrops ;*

décision. Inquiet, sachez que vous allez exagérer les dangers auxquels *il crut l'emporter sur elle,*

en faisant sortir de la terre,

vous faites face. La guerre demande le plus grand réalisme, elle demande *avec son trident, un superbe*

de voir les choses telles qu'elles sont. Plus vous limitez et compensez vos *coursier. Minerve d'un*

réactions émotionnelles, plus vous vous rapprocherez de cet idéal.

coup de sa lance, en fit

naître l'arbre de la paix

tout en fleurs ; et Cécropie

Jugez les gens sur leurs actions. La maîtrise de l'art de la guerre ne se fut nommée *Athènes, du*

mesure pas à l'éloquence avec laquelle on explique un échec militaire.

nom grec de la savante

Tout ce que l'histoire retient, c'est qu'un général a conduit ses troupes à *Déesse*. *Ses favoris*, ses

la défaite et gaspillé des vies. Il vous faut appliquer cette idée à votre vie *véritables héros sont les*

quotidienne, en jugeant les gens sur leurs résultats, sur des faits mesu-héros pacifiques.

Joseph Brunel,

rables, des manœuvres dont ils se sont servis pour gagner le pouvoir. Ce cours de mythologie,

que les gens disent d'eux-mêmes n'a pas d'importance : rien n'est plus Tournachon-Molin,

Lyon, 1807

facile que de parler. Regardez plutôt ce qu'ils ont accompli : les faits ne mentent pas. Appliquez donc cette logique à vous-même.

Analysez vos échecs pour comprendre à quoi ils sont dus. C'est votre stratégie qui était mauvaise, et non pas votre adversaire qui était injuste et responsable de votre échec. Vous seul portez la responsabilité de la part de négatif et de positif dans votre vie.

Parallèlement, surveillez les manœuvres stratégiques des uns et des autres autour de vous. Les gens qui vous accusent d'être injuste, par exemple, qui essaient de vous culpabiliser et vous font de grands sermons sur la justice et la moralité, tentent tout simplement de prendre l'avantage.

Ne comptez que sur vous-même. En quête de réussite, les gens ont tendance à se reposer sur des choses simples ou qui semblent

avoir fonctionné auparavant. Il peut s'agir d'accumuler des richesses, des ressources, un grand nombre d'alliés ou les dernières technologies en date, avec tous les avantages que cela apporte. Tout ceci reste de l'ordre du matériel et du mécanique. Mais la vraie stratégie, elle, est psychologique : c'est une question d'intelligence, pas de force brute. Tout ce que vous possédez peut vous être enlevé, et le sera probablement un jour ou l'autre. Les richesses fondent, le dernier gadget devient obsolète, les alliés retournent leur veste. Mais si votre esprit est armé de l'art de la guerre, aucune force ne pourra vous l'enlever. En pleine situation de crise, vous P R É F A C E

xix

Minerve, la déesse aux

saurez trouver la bonne solution. En ayant à votre disposition d'émyeux d'azur, prend la

nentes stratégies, vous donnerez à vos manœuvres une force irrésistible.

parole et dit : « Fils de

Comme le disait Sun Zi, « se rendre invincible dépend de soi ».

Tydée, Diomède, ami cher

à mon cœur, garde-toi de

craindre le dieu Mars et les

Vénérez Athéna, et non Arès. En mythologie grecque, la plus intelli-autres divinités de

gente des immortelles était la déesse Métis. Pour la garder sous sa coupe, *l'Olympe : je te soutiens et*

Zeus l'épousa et l'avala tout entière, en espérant par là même absorber sa *je te protège. Dirige tes*

sagesse. Métis était enceinte de la déesse Athéna, qui naquit ainsi du front *coursiers contre le dieu de la*

guerre ; frappe-le de près et

de son père, Zeus. Digne fille de ses parents, elle avait l'intelligence de *cesse de trembler devant cet*

Métis et la combativité de Zeus. Elle était vénérée par les Grecs en tant *immortel impétueux et*

que déesse de la stratégie guerrière, son être humain favori étant le mali-farouche, fléau redoutable,

cieux Ulysse. Arès était le dieu de la guerre sous sa forme la plus brutale *toujours inconstant, devant*

Mars, enfin, qui me promet

et la plus directe. Les Grecs méprisaient Arès et lui préféraient Athéna, *naguère, ainsi qu'à Junon,*

qui se battait avec une plus grande subtilité. À la guerre, votre intérêt n'est *de combattre les Troyens et*

pas dans la violence, la brutalité, le gaspillage des vies et des ressources, *de porter secours aux*

mais dans la rationalité et le pragmatisme, avec, idéalement, une victoire *Argiens. Maintenant il se*

conquise sans que le sang ne coule. Des Arès, on en croise tous les jours : *trouve au milieu de nos*

ennemis et ne se souvient

ils sont stupides et faciles à duper. Avec la sagesse d'Athéna, vous retour-plus de ses promesses. »...

nez la violence et l'agressivité de ces personnes contre elles-mêmes, fai-Bientôt le dieu de la guerre

sant de leur propre brutalité la cause de leur chute. Comme Athéna, vous *atteint l'Olympe, séjour*

aurez toujours un train d'avance, et serez donc imprévisible. Votre but est *des immortels. Il s'assied,*

triste, affligé, près du fils de

d'allier guerre et philosophie, lutte et sagesse en un mélange invincible.

Saturne ; il lui montre le

sang divin qui coule de sa

Prenez du recul. À la guerre, la stratégie est l'art de commander une *blessure, et, dans sa*

opération militaire du début à la fin. La tactique est l'art de gérer l'armée *douleur profonde, il laisse*

et les aléas immédiats du champ de bataille. Dans la vie de tous les jours, *échapper ces paroles :*

« *Jupiter, n'es-tu pas*

nous sommes pour la plupart de plus ou moins bons tacticiens, mais cer-indigné de voir de

tainement pas de vrais stratèges. Embourbés dans les conflits du quoti-semblables forfaits ? Certes,

dien, nous ne pensons qu'au moyen d'obtenir ce que nous voulons
dans *les dieux ont toujours*

la bataille en cours. Il nous est bien plus inhabituel et difficile de
penser *souffert de cruelles douleurs*

en voulant favoriser les

en termes de stratégie. Vous croyez être un bon stratège, mais il y a
de *faibles humains ! »*

fortes chances pour que vous soyez plutôt dans le domaine de la
tactique.

Jupiter, le dieu qui

Pour acquérir ce pouvoir que seule la stratégie peut vous offrir, il faut
rassemble les nuages, lui

savoir prendre du recul, observer de loin le champ de bataille, viser
des *lance des regards courroucés*

objectifs à long terme, planifier toute une campagne et vous libérer
du *et lui répond aussitôt :*

« *Divinité inconstante, ne*

schéma routinier dans lequel les batailles de la vie vous ont
enfermé.

viens pas ici te plaindre ;

Gardez vos objectifs en tête : il vous sera beaucoup plus facile de
décider *car de tous les habitants de*

quand combattre et quand prendre la fuite. Parce que plus
rationnelles, *l'Olympe, c'est toi que je*

les décisions tactiques seront beaucoup plus simples à prendre au quoti-hais le plus ! Tu n'aimes

que la discorde, la guerre et

dien. Les tacticiens sont lourds et ancrés dans le court terme ; les stratèges *ses fureurs ! Tu as bien le*

sont lestes et voient loin.

caractère inflexible et

indomptable de ta mère,

Faites de votre guerre un combat intérieur. Tous les jours, il faut *se Junon, que j'ai peine à*

battre – c'est la réalité de la vie. Mais la plus grande bataille de toutes, *réprimer moi-même par mes*

paroles ! Les maux que tu

c'est celle que vous menez contre vous-même : vos faiblesses, vos émo-endures aujourd'hui sont

tions, votre manque de recul. Vous devez vous déclarer la guerre. En tant xx

P R É F A C E

que guerrier de la vie, accueillez chaque combat, chaque conflit comme *le fruit de ses conseils.*

un moyen de faire vos preuves, d'améliorer vos capacités, de gagner en *Mais je ne veux pas que*

tu souffres de plus longues

courage, en confiance et en expérience. Au lieu de réprimer vos doutes *douleurs, puisque tu es de*

et vos peurs, affrontez-les et combattez-les. Recherchez les défis, allez à la *ma race et que je suis ton*

bataille. Forgez-vous un esprit guerrier : seule une pratique constante *père. Ah ! Si tu devais le*

peut vous y aider.

jour à un autre dieu, tu

serais enseveli depuis

longtemps dans des abîmes

Stratégie, les 33 lois de la guerre est un condensé de la sagesse séculaire des *plus profonds encore que*

leçons et principes de l'art de la guerre. Ce livre est fait pour vous armer *ceux où j'ai précipité les*

de connaissances pratiques qui vous donneront les moyens de garder *Titans ! »*

l'avantage face aux guerriers qui vous assaillent tous les jours.

Il dit, et commande à Péon

de guérir le dieu de la

Chaque chapitre porte sur un problème spécifique auquel nous *guerre. Péon applique sur* sommes régulièrement confrontés. Comment se battre avec une armée *la blessure des remèdes qui*

sous-motivée ? Peut-on éviter de gaspiller de l'énergie en combattant sur *dissipent les douleurs et*

plusieurs fronts ? Comment réduire le gouffre entre ce que l'on avait
soudain il guérit Mars, qui

prévu et la réalité ? Comment se tirer d'un piège ? Vous pouvez lire
le n'est pas un faible mortel. –

De même que le suc du

chapitre qui concerne votre problème du moment. Mais, mieux
encore, *figuier, en troublant la*

lisez les 33 lois stratégiques, appropriez-les vous, faites-en les
armes de *blanche liqueur du lait,*

votre arsenal mental. Même lorsque vous tenterez d'éviter le
combat, *l'épaissit sous la main*

beaucoup de ces stratégies vous seront utiles pour apprendre à
vous *qui l'agite : de même les*

remèdes de Péon épaississent

défendre et à déterminer de quoi l'autre est capable. Quoi qu'il en
soit, *le sang de la blessure de*

ce ne sont pas des doctrines ou des formules à appliquer, mais des
points *Mars et guérissent aussitôt*

de repère pour se lancer dans le combat, des graines qui, bien
plantées, *le dieu de la guerre. La*

feront germer en vous le stratège qui y sommeille.

divine Hébé baigne le corps

Les stratégies elles-mêmes sont tirées des écrits et des hauts faits
de *du fils de Junon ; elle le*

couvre de vêtements

grands généraux de l'histoire (Alexandre le Grand, Hannibal, Gengis
magnifiques, et bientôt il

Khan, Napoléon Bonaparte, Shaka Zulu, William Tecumseh
Sherman, *s'assied plein de majesté*

Erwin Rommel, Võ Nguyên Giáp) et de grands stratèges (Sun Zi,
auprès de Jupiter son père.

Miyamoto Musashi, Carl von Clausewitz, Charles Ardant du Picq,
Junon, reine d'Argos,

et Minerve, protectrice

T. E. Lawrence, le colonel John R. Boyd). Ce large éventail va des
strad'Alalcomène, retournent

tégies basiques aux stratégies non conventionnelles, « sales », des
temps *dans le palais du grand*

modernes. Le livre est divisé en cinq parties : la guerre contre soi-
même *Jupiter après avoir arrêté*

(préparer son esprit au combat) ; la guerre organisée (structurer et
préle carnage envoyé par Mars

parer son armée) ; la guerre défensive ; la guerre offensive ; la
guerre *le fléau des hommes.*

Homère,

non conventionnelle (ou « guerre sale »). Chaque chapitre est
illustré l'iliade, traduction

d'exemples historiques tirés des grands combats de l'histoire, mais
aussi Eugène Bareste, 1843

de la politique (Margaret Thatcher), de la culture (Alfred Hitchcock),
des sports (Mohamed Ali), du monde des affaires (John D.

Rockefeller) : cela *Contre la guerre, on*

montre bien le lien étroit qui relie le domaine de la guerre à la vie de tous *peut dire qu'elle rend le*

les jours. Ces stratégies peuvent être appliquées à des combats de tous *vainqueur stupide et le*

niveaux : la guerre organisée, la concurrence en affaires, la politique d'un *vaincu perfide. En faveur*

groupe, et même les relations individuelles.

de la guerre, on peut dire

Finalement, la stratégie est un art qui exige non seulement une *qu'elle a beau produire ces*

deux effets, elle rend les

manière de penser différente, mais aussi une autre approche de la vie en *deux partis plus barbares*

général. Un gouffre sépare trop souvent nos idées et connaissances d'un *et donc plus naturels.*

côté, et nos expériences quotidiennes de l'autre. Nous intégrons des *La guerre est un temps*

P R É F A C E

xxi

d'hibernation pour la

informations futiles qui occupent de l'espace mental sans servir aucune-culture, l'humanité en sort

ment. Nous lisons des livres divertissants, mais sans aucun rapport avec *plus forte pour le meilleur*

notre quotidien. Nous avons d'éminentes idées que nous ne mettons pas *et pour le pire*.

en pratique. Mais nous avons aussi beaucoup d'expériences potentielle-Friedrich Nietzsche,

1844-1900

ment enrichissantes que nous n'analysons pas suffisamment, dont on ne s'inspire pas, dont on ne tire aucune leçon. La stratégie maintient les deux domaines en contact permanent : c'est la connaissance pratique *Sans la guerre, l'homme*

sous sa forme la plus haute. Les événements de la vie courante n'ont *se vautre dans le confort*

aucun sens si vous ne les analysez pas de manière approfondie ; les idées *et l'aisance, il perd son*

aptitude à avoir des pensées

contenues dans les livres vous sont inutiles si elles ne trouvent pas *et des sentiments élevés, il*

d'application au quotidien. En stratégie, la vie est comme un jeu auquel *devient cynique et sombre*

on se prête. Ce jeu est très excitant, mais demande aussi beaucoup *dans la barbarie*.

d'attention et de sérieux. Les enjeux sont énormes. Ce que vous savez Féodor Dostoïovski

(1821-1881)

doit être mis en pratique et chaque action doit vous apprendre quelque chose. La stratégie devient alors un défi sans cesse renouvelé, et la source constante du plaisir que l'on éprouve à surmonter les difficultés et à *C'est la nature qui a dicté*

résoudre les problèmes.

cette règle : celui qui est

incapable de se défendre

lui-même ne doit pas être

défendu.

Ralph Waldo Emerson

(1803-1882)

Dans ce monde où les dés sont pipés, il faut avoir un tempérament de fer, une armure à l'épreuve des coups du sort et des armes pour tracer son chemin contre les autres. La vie est une longue bataille, un combat de tous les instants. Voltaire a bien raison de dire que, si nous réussissons, c'est à la pointe de l'épée, et que, quand nous mourrons, nous aurons encore l'épée à la main.

ARTHUR SCHOPENHAUER, *Pensées et Fragments*, 1851

xxii

P R E F A C E

P A R T I E

I

LA GUERRE CONTRE SOI-MÊME

La guerre et le conflit se conduisent et se gagnent par la stratégie. Visualisez-la comme une série de lignes et de flèches indiquant un but : obtenir un certain statut, se débarrasser d'un obstacle, encercler et détruire un ennemi. Mais avant que de diriger ces flèches vers ses adversaires, il faut commencer par les diriger vers soi.

Le mental est le point de départ de toute guerre et de toute stratégie. Un esprit facilement débordé par ses émotions, ancré dans le passé et non dans le présent, ne sachant pas être lucide dans l'urgence, sera forcément incapable de mettre en place des stratégies efficaces.

Pour devenir bon stratège, trois étapes doivent être franchies. D'abord, il faut prendre conscience des faiblesses et des défauts qui, parfois, prennent le dessus sur le mental et pervertissent les facultés ; ensuite, se déclarer la guerre à soi-même pour avancer ; enfin, se battre sans relâche contre ses ennemis en appliquant des stratégies bien précises.

Les quatre chapitres suivants vous feront prendre conscience des désordres qui perturbent encore

probablement votre esprit, et ils vous arment de

stratégies spécifiques pour les éliminer. Ces chapitres sont des flèches à diriger contre vous-même. Une fois que vous les aurez bien assimilés, dans la théorie comme dans la pratique, ils serviront à vous corriger dans tous les combats à venir afin de libérer le grand stratège qui sommeille en vous.

1

DÉCLAREZ LA GUERRE

À VOS ENNEMIS :

LA STRATÉGIE DE LA POLARITÉ

La vie est un combat sans fin, et vous ne pouvez vous battre efficacement sans identifier vos ennemis. Ils sont généralement subtils et fuyants, déguisent leurs intentions, font semblant d'être de votre côté. Vous avez besoin de clarté. Apprenez à débusquer vos ennemis, contraignez-les à se révéler par des signaux et des schémas qui mettront au jour leur hostilité. Ensuite, une fois que vous les aurez bien cernés, déclarez-leur intérieurement la guerre. Comme deux aimants opposés créent le mouvement, vos ennemis – vos opposés – vous fournissent un but et une direction. Parce qu'ils sont sur votre chemin, parce qu'ils représentent tout ce que vous détestez, parce qu'ils vous font obstacle, vos ennemis sont source d'énergie. Ne soyez pas naïf : avec certains d'entre eux, il ne peut y avoir aucun compromis, aucun terrain d'entente.

3

D'après ces réflexions, il se

L'ENNEMI INTÉRIEUR

lève et appelle d'abord les

Au printemps de l'an 401 av. J.-C., Xénophon, gentilhomme campagnard *chefs de loches de la section*

de trente ans vivant à proximité d'Athènes, reçut une invitation surpre-de Proxène. Quand ils

furent assemblés, il leur dit :

nante : un ami recrutait des soldats grecs pour devenir mercenaires
au

« *Braves chefs, je ne puis ni*

service de Cyrus, le frère du roi perse Artaxerxès. Xénophon fut
invité à *dormir (et sans doute, vous*

se joindre à eux. La requête était pour le moins étonnante : les
Grecs et *ne dormiez pas plus que*

les Perses avaient longtemps été ennemis jurés ; d'ailleurs, quatre-
vingts *moi), ni rester plus*

ans plus tôt, la Perse avait tenté de conquérir la Grèce. Mais les
Grecs, *longtemps couché, ayant*

devant les yeux la triste

combattants chevronnés, avaient commencé à proposer leurs
services au *situation où nous sommes*

plus offrant, et cela faisait l'affaire de Cyrus qui souhaitait avant tout
don-réduits ; car il est évident

ner une bonne leçon à quelques cités rebelles au sein de l'empire
perse.

que nos ennemis n'ont

Les mercenaires grecs représentaient le soutien parfait pour
renforcer sa *voulu être en guerre ouverte*

avec nous qu'après avoir cru

grande armée.

s'y être bien préparés, et

Xénophon n'était pas un soldat, il vivait de ses rentes. Il avait
jusque-persone de nous ne

là mené une vie douillette, à élever des chiens et des chevaux, et se
rense occupé des moyens de les

dait de temps à autre à Athènes pour parler philosophie avec son
ami *repousser vigoureusement*.

Socrate. Toutefois, il avait soif d'aventures et avait là l'occasion de
ren-Quel sort pensons-nous qui

nous attende, si nous

contrer le célèbre Cyrus, d'apprendre à se battre et de voir la Perse.
Peut-perdons courage et tombons

être, quand tout cela serait terminé, écrirait-il un livre. Il n'allait pas
s'endans les mains du roi, de ce

gager en tant que mercenaire (il était trop riche pour cela), mais
comme *prince inhumain qui, ne*

philosophe et historien. Après avoir consulté l'oracle de Delphes, il
trouvant pas sa cruauté

assouvie par la mort de son

accepta l'invitation.

propre frère, en a mutilé le

Quelque 10 000 soldats grecs rejoignirent l'expédition punitive de
cadavre, a fait couper la tête

Cyrus, pour former ce que l'on appela plus tard « l'expédition des
Dix et la main de Cyrus, et les

Mille ». Le groupe des mercenaires était hétéroclite : ils venaient de toute *a exposées en spectacle au*

la Grèce, pour l'argent autant que pour l'aventure. Ainsi furent-ils satis-haut d'une pique ? Quels

supplices réserve-t-il, croyez-

faits pour un temps, mais, quelques mois plus tard, une fois qu'il les eût *vous, pour nous, dont*

menés au plus profond de la Perse, Cyrus leur avoua son but caché : il *personne n'épouse ici les*

marchait en réalité sur Babylone et organisait une guerre civile pour *intérêts, et qui avons pris les*

détrôner son frère et prendre la couronne. Mécontents d'avoir été dupés, *armes pour le faire tomber*

du trône dans l'esclavage ou

les Grecs se fâchèrent et se plainquirent, mais Cyrus leur offrit suffisam-même pour lui ôter, si nous

ment d'argent pour acheter leur silence et leur obéissance.

pouvions, la vie ? Ne nous

Les armées de Cyrus et d'Artaxerxès se rencontrèrent dans la plaine *fera-t-il pas subir les plus*

de Counaxa, non loin de Babylone. Dès le début de la bataille, Cyrus fut *honteuses tortures ? Ne*

tué, ce qui mit rapidement un terme à la guerre. La position des Grecs *cherchera-t-il pas tous les*

moyens d'inspirer au reste

devint alors très précaire : ils avaient combattu du côté des perdants
pendes mortels une terreur qui

dant la guerre civile, étaient loin de chez eux et encerclés par des
Perses *les détourne de porter la*

hostiles. Toutefois, on leur fit savoir très vite qu'Artaxerxès ne leur
vou-guerre au sein de ses États ?

lait aucun mal. Son unique souhait était qu'ils quittent le pays le plus
vite *Il faut donc tout tenter pour*

ne pas tomber en son

possible. Il leur envoya même un émissaire, le général et futur
satrape *pouvoir. Tant qu'a duré le*

Tissapherne, pour les approvisionner et les escorter jusqu'en Grèce.
Ainsi, *traité, je n'ai cessé de*

conduits par Tissapherne et l'armée perse, les mercenaires
entamèrent *plaindre les Grecs et*

leur long périple de retour – ils avaient 2 500 kilomètres à parcourir.

d'envier le bonheur

Quelques jours après s'être mis en route, les Grecs eurent de
nouveaux *d'Artaxerxès et des Perses.*

Je considérais l'immensité

sujets d'inquiétude : les provisions fournies par les Perses étaient
insuffi-et la fertilité du pays que

santes et la route que Tissapherne leur faisait prendre posait
problème.

STRATÉGIE 1

Pouvaient-ils vraiment faire confiance aux Perses ? Ils commencèrent à *possédaient nos ennemis*, en débattre entre eux.

l'abondance dans laquelle ils

nageaient. Que d'esclaves !

Le commandant grec Cléarque exprima les inquiétudes de ses hommes *Que de bétail ! Que d'or*

à Tissapherne, qui se montra compréhensif : Cléarque devait amener ses *et d'habits magnifiques !*

capitaines pour une rencontre en terrain neutre, les Grecs exprimeraient *Tournant ensuite mes*

leurs griefs et les deux parties pourraient parvenir à un accord. Cléarque *regards sur notre armée, je*

accepta et revint le jour suivant avec ses officiers, à l'heure et au lieu *voyais qu'aucun de ces biens*

n'était à nous sans l'acheter.

convenus. Là, un important contingent de Perses les encerclèrent et les *Je savais qu'il ne restait plus*

arrêtèrent. Ils furent décapités le jour même.

de quoi payer qu'à peu de

Un homme parvint à s'échapper et à prévenir les Grecs de la trahison *nos soldats, et que nos*

des Perses. Ce soir-là, le camp grec fut une véritable désolation : les
uns *serments nous empêchaient*

tous de nous fournir du

se querellaient, tandis que les autres s'effondraient sur le sol, ivres
morts.

nécessaire, autrement que

Certains pensèrent à fuir mais, sans leurs chefs, ils étaient perdus.

l'argent à la main. Souvent,

Cette nuit-là, Xénophon, qui s'était tenu à l'écart pendant toute l'ex-
d'après ces considérations,

pédition, fit un rêve : un éclair envoyé par Zeus foudroyait la maison
de *notre traité m'effrayait plus*

son père. Il se réveilla en sueur. Soudain, cela lui sauta aux yeux :
les *que ne m'effraie aujourd'hui*

la guerre. Puisque la

Grecs avaient la mort aux trousses et restaient pourtant là, à tourner
en *convention est rompue par le*

rond, à se désespérer, à geindre et à se plaindre. Le problème se
trouvait *fait des Perses, il me semble*

dans leurs têtes. Se battant pour de l'argent plutôt que pour une
bonne *qu'ils ont mis fin en même*

cause, incapables de distinguer l'ami de l'ennemi, ils s'étaient
perdus. Ce *temps, et aux outrages qu'il*

nous fallait essuyer d'eux,

n'étaient pas seulement des montagnes et des fleuves, ni même
l'armée *et aux soupçons continuels*

perse, qui les séparaient de chez eux, mais la confusion qui régnait
dans *dans lesquels il nous fallait*

leurs esprits. Xénophon était trop fier pour mourir ainsi. Ce n'était
pas vivre. *Tous les biens dont*

un militaire, mais il connaissait la philosophie et les hommes, et
pensait *ils jouissaient ne sont pas*

sincèrement que, si les Grecs se concentraient sur leurs ennemis, ils
plus à eux, désormais,

qu'ils ne sont à nous.

seraient beaucoup plus alertes et créatifs. S'ils se focalisaient sur
l'inqua-Comme les prix des Jeux

lifiable trahison des Perses, ils se mettraient en colère et cette colère
les de la Grèce déposés entre

motiverait. Ils devaient cesser de se comporter en mercenaires
passifs et *les prétendants, ils*

redevenir les célèbres Grecs, les adversaires de ces païens de
Perses. Ils *appartiendront aux plus*

courageux. Les dieux sont

avaient besoin de clarté et d'un but.

les arbitres de ce combat,

Xénophon décida d'être cet éclair de Zeus, qui réveillerait les
hommes *et sans doute, car ils sont*

et éclairerait leur route. Il réunit tous les survivants et exposa son plan : *justes, ils se déclareront pour*

« Nous allons déclarer la guerre aux Perses sans pourparlers ; plus ques-nous. Les Barbares les ont

tion de négocier ou de débattre. Nous n'allons plus perdre de temps à *offensés par leurs parjures,*

et nous, lorsque nous nous

nous disputer et à nous accuser les uns les autres ; toute notre énergie *sommes vus entourés de tant*

devra être consacrée à la lutte contre les Perses. Nous allons être invend'objets de tentation, nous

tifs, inspirés par nos ancêtres qui ont combattu à Marathon une armée *nous sommes sévèrement*

beaucoup plus importante. Nous brûlerons notre convoi, quitterons l'en-abstenus de rien prendre par

respect pour nos serments et

droit et nous déplacerons vite. Pas un instant nous ne baisserons la garde *pour les Immortels. Je crois*

ni n'oublierons les dangers autour de nous. Ce sera nous ou eux, la vie *donc que nous pouvons*

ou la mort, le bien ou le mal. Quiconque se permettra de grands discours *marcher au combat avec*

pour nous troubler, nous le déclarerons trop stupide et lâche pour être de *plus d'assurance que nos*

notre côté, et nous le chasserons. Laissons les Perses faire de nous des *ennemis. Nous avons*

d'ailleurs plus qu'eux

hommes sans pitié. Nous n'aurons qu'une idée en tête : rentrer vivants. »

l'habitude et la force de

Les officiers savaient que Xénophon avait raison. Lorsque, le jour
sui-supporter le froid, le chaud,

vant, un envoyé perse vint les voir, se présentant comme un
ambassadeur *la fatigue, et grâce au ciel,*

S T R A T É G I E 1

5

nos âmes sont d'une

entre eux et Artaxerxès, il fut, suivant les conseils de Xénophon,
rapide-meilleure trempe. Les

ment et brutalement chassé. Dorénavant, c'était la guerre et rien
d'autre.

Barbares seront plus faciles

Excités par l'action, les Grecs élurent leurs chefs, entre autres *que*
nous à blesser et à tuer

si les dieux nous accordent

Xénophon, et entamèrent le retour vers leur patrie. Ne pouvant
compter *comme ci-devant la victoire.*

que sur leurs propres moyens, ils apprirent rapidement à s'adapter
au ter-Mais peut-être d'autres

rain, à éviter les batailles, à se déplacer de nuit. Ils esquivèrent les Perses et *Grecs que nous ont-ils en ce*

les semèrent en franchissant un col décisif avant d'être rattrapés. Dès lors, *moment la même pensée ?*

avant qu'ils n'atteignent la Grèce, il leur restait à affronter beaucoup de triN'attendons pas, je vous en

conjure par les Immortels,

bus ennemies, mais les redoutables Perses étaient maintenant derrière eux.

qu'ils viennent nous

Au bout de plusieurs années, presque tous rentrèrent vivants en Grèce.

trouver, et que ce soient eux

qui nous exhortent à une

Interprétation

défense honorable ;

commençons les premiers à

La vie est une lutte permanente, et vous vous retrouverez constamment *marcher dans le chemin de*

dans des situations délicates, des relations destructrices, des engagements *l'honneur et entraînons-y les*

risqués. Votre façon d'affronter ces difficultés déterminera votre destin.

autres. Montrez-vous les

Comme le disait Xénophon, qu'importent les rivières, les montagnes,
les *plus braves des chefs grecs* ;

autres : le seul obstacle, c'est vous-même. Si vous êtes égaré et
confus, si *montrez-vous plus dignes*

d'être généraux que nos

vous perdez votre but, si vous ne faites pas la différence entre l'ami
et *généraux eux-mêmes*. Si

l'ennemi, vous ne pouvez vous en prendre qu'à vous-même.

vous voulez courir à cette

Soyez en permanence sur le pied de guerre. Tout dépend de votre
gloire, j'ai dessein de vous

état d'esprit et de votre façon de voir le monde. Un changement de
pers-suivre ; si vous m'ordonnez

de vous y conduire, je ne

pective peut transformer un mercenaire passif et brouillon en un
combat-prétexte point mon âge pour

tant motivé et créatif.

m'en dispenser. Je crois au

Nous sommes déterminés par nos relations avec les autres. Enfant,
contraire que la vigueur de

on se développe une identité en se distinguant des autres, parfois au
point *la jeunesse ne me rend que*

de les rejeter en se rebellant. Plus vous êtes capable de reconnaître
ce que *plus capable de repousser les*

maux qui me menacent. »

vous *ne voulez pas* être, mieux votre identité et votre but sont alors définis.

Ainsi parla Xénophon.

Sans cette polarité, sans un ennemi à combattre, vous êtes aussi perdu Xénophon,

que les mercenaires grecs. Trompé par les manipulations des autres, vous 426 ou 430-355,

anabase, « retraite des

hésitez au moment fatal et vous vous embrouillez dans des disputes et des dix mille », traduit par

débats stériles.

La Luzerne, 1835

Concentrez-vous sur un ennemi. Cela peut être quelqu'un qui vous barre le chemin, ou vous cause du tort, secrètement ou ouvertement ; ce *La distinction spécifique*

peut être quelqu'un qui vous a blessé ou qui s'est montré déloyal ; ce peut *du politique, à laquelle*

être une valeur ou une idée que vous méprisez et que vous percevez chez *peuvent se ramener les actes*

un individu ou un groupe. Ce peut être une abstraction : la bêtise, la suf-et les mobiles politiques,

fisance, le matérialisme. N'écoutez pas les théoriciens qui vous disent que *c'est la discrimination de*

la distinction entre un ami et un ennemi est primitive et obsolète. Ils ne *l'ami et de l'ennemi. Elle*

fournit un principe

font que déguiser leur peur du conflit derrière une façade chaleureuse. Ils *d'identification qui a valeur*

tendent de vous mettre hors course, de vous transmettre la mollesse qui les *de critère, et non une*

afflige. L'esprit clair et motivé, vous pourrez vous permettre de vraies ami-définition exhaustive ou

tiés et de vrais compromis. L'ennemi est l'étoile polaire qui vous guide. En *compréhensive*.

suivant cette direction, vous pouvez enfin partir au combat.

CARL SCHMITT,

1888-1985, LA NOTION

DE POLITIQUE ET

Celui qui n'est pas avec moi est contre moi.

THÉORIE DU PARTISAN,

Flammarion, 2006

LUC, 11, 23

6

S T R A T É G I E 1

L'ENNEMI EXTÉRIEUR

Je suis de tempérament

Au début des années 1970, le système politique britannique s'était installé *guerrier. Attaquer est l'un*

de mes instincts. Être

dans un schéma d'une impressionnante régularité : lorsque le parti tra-ennemi, pouvoir être

vailliste gagnait une élection, la suivante était remportée par le parti *ennemi suppose une nature*

conservateur, et inversement. Le pouvoir allait et venait, sagement, entre *forte, c'est en tout cas une*

gens comme il faut. De fait, les deux partis avaient fini par se ressembler.

possibilité qu'on trouve

Mais lorsque les conservateurs perdirent en 1974, certains en eurent *chez toutes les natures*

fortes. Elles ont besoin

assez. Voulant changer les choses, ils demandèrent à Margaret Thatcher *de résistances, elles en*

de prendre la tête du parti. Celui-ci était divisé cette année-là ; Thatcher *cherchent par conséquent...*

en tira profit et gagna les élections au sein du parti.

La force de celui qui

Margaret Thatcher ne ressemblait à aucun autre politicien. Femme *attaque peut se mesurer à*

la qualité de l'ennemi dont

dans un monde d'hommes, elle s'affirmait fièrement issue de la
petite *il a besoin ; toute croissance*

classe moyenne – elle était fille d'épicier – au sein du parti
traditionnel de *se trahit par le choix d'un*

l'aristocratie. Elle était vêtue avec soin, ressemblant plus à une
femme au *adversaire puissant, ou*

foyer qu'à une figure politique. Elle n'avait jamais eu un grand rôle
au *d'un problème ardu : car*

parti conservateur ; à vrai dire, elle était trop de droite pour cela.
Mais le *un philosophe belliqueux*

provoque aussi les

plus surprenant était son style : là où les autres politiciens se
montraient *problèmes en combat*

doux et conciliants, elle affrontait ouvertement ses adversaires, les
attaquant *singulier. Il ne s'agit pas*

directement. Elle aimait en découdre.

de vaincre les obstacles

La plupart des politiciens virent l'élection de Thatcher comme un *de*
façon générale, mais

seulement ceux contre

coup du hasard et ne s'attendaient pas à ce qu'elle dure sur la scène
poli-lesquels il faut déployer

tique. Au cours de ses premières années à la tête du parti, lorsque
les tra-toute sa force, sa souplesse

vaillistes étaient au pouvoir, elle ne fit pas grand-chose pour changer leur *et sa science des armes*,

opinion. Elle vilipendait le système socialiste qui, selon elle, avait étouffé *ceux qui se présentent*

tout sens de l'initiative et était responsable du déclin de l'économie britan-à force égale...

Friedrich Nietzsche,

nique. En période de détente, elle critiqua vivement l'Union soviétique.

1844-1900, ecce homo

Puis, pendant l'hiver 1978-1979, plusieurs syndicats publics se mirent en grève. Thatcher partit au combat, accusant le parti travailliste et le Premier ministre, James Callaghan, d'en être responsables. C'étaient des discours crus, incisifs, parfaits pour la une du soir – mais pas vraiment pour gagner des élections. Il fallait être doux avec les électeurs, les rassurer, et non les effrayer. C'est en tout cas ce que l'on pensait à l'époque.

En 1979, le parti travailliste appela à une élection générale. Thatcher ne lâchait pas prise ; cette élection était pour elle une croisade contre le socialisme, et la dernière chance pour la Grande-Bretagne de se moderniser. Callaghan était la caricature du gentil politicien, mais avait Thatcher dans son collimateur. Il n'éprouvait que du mépris pour cette ménagère reconvertie en politicienne, et lui retourna le feu : il était d'accord pour dire que cette élection était critique car, si Thatcher la gagnait, l'économie britannique irait droit au crash. Cette stratégie connut une certaine efficacité : Thatcher effrayait beaucoup d'électeurs et les sondages la classaient en dessous de Callaghan. Pourtant, parallèlement, sa rhétorique et les réponses de Callaghan polarisèrent l'électorat et l'on put enfin faire une vraie différence entre les deux partis. Ayant réussi à diviser le

public entre gauche et droite, elle fonça dans la brèche, attirant l'attention des derniers indécis. Elle gagna largement.

STRATÉGIE 1

7

[Salvador Dalí] ne perdit

Thatcher avait conquis l'électorat, mais désormais, en tant que *pas de temps avec ceux qui*

Premier ministre, il allait falloir baisser d'un ton, panser les plaies : *n'étaient pas d'accord avec*

d'après les sondages, c'était ce dont les Anglais avaient désespérément *ses principes ; il porta la*

guerre dans le camp ennemi

besoin. Mais Thatcher, évidemment, fit le contraire et adopta des coupes *en écrivant des lettres*

budgétaires encore plus importantes que celles annoncées durant sa cam-d'insultes aux nombreux

pagne. Comme ses politiques étaient dépassées, l'économie vacilla effec-amis qu'il s'était faits à la

tivement, ainsi que l'avait prédit Callaghan, et l'on vit décoller le nombre *Residencia, et les traite de*

de chômeurs. Les hommes du parti de Thatcher, ceux qui l'avaient cau-porcs. Il se comparait

gaiement à un taureau

tionnée pendant des années, mirent publiquement en cause ses capacités.

malin qui esquive les cow-

Ces hommes, qu'elle traitait de poules mouillées, étaient les plus respec-boys ; il s'amusa beaucoup à

tés du parti conservateur. C'était la panique totale : elle conduisait le pays *ébranler et à scandaliser toute*

vers un désastre économique sans précédent qui allait leur coûter leur *l'intelligentsia catalane digne*

de ce nom. Dalí commençait

carrière. La réponse de Thatcher fut sans appel : elle se débarrassa d'eux à *brûler ses vaisseaux avec*

immédiatement. Elle n'hésitait pas à bousculer les gens : le nombre de ses *un zèle incendiaire...*

ennemis augmentait chaque jour et ses résultats dans les sondages dégrin-

« *Nous [Dalí et le metteur*

golaient. L'élection suivante allait pour sûr avoir raison d'elle.

en scène Luis Buñuel] avons

Cependant, en 1982, de l'autre côté de l'Atlantique, la junte militaire *décidé d'envoyer une lettre*

d'injures à l'un des hommes

au pouvoir en Argentine, cherchant à détourner l'attention de la popula-les plus célèbres

tion de tous ses problèmes, envahit les îles Malouines, possession britan-d'Espagne », révéla plus

nique que l'Argentine avait toujours plus ou moins réclamée. Les militaires *tard Dalí à son biographe*

de la junte étaient certains que le gouvernement britannique leur abandon-
Alain Bosquet. « Notre but

était purement subversif...

donnerait ces îles, perdues et reculées. Mais Thatcher n'hésita pas
un seul *Nous étions tous les deux*

instant : malgré la distance (13 000 kilomètres), elle envoya une
force *fortement influencés par*

navale aux Malouines. Les dirigeants du parti travailliste poussèrent
de *Nietzsche... Nous*

hauts cris et dénoncèrent une guerre coûteuse et inutile. Beaucoup
de *tombâmes sur deux noms,*

conservateurs étaient terrifiés : si cette tentative pour récupérer les
îles *le compositeur Manuel de*

Falla et le poète Juan

Malouines échouait, le parti serait ruiné. Thatcher était plus seule
que *Ramón Jiménez. Nous*

jamais. Mais désormais, les gens voyaient ses qualités, autrefois si
insup-tirâmes au sort et Jiménez

portables, sous un nouveau jour : son obstination devenait du
courage, *gagna... Nous rédigeâmes*

de la noblesse. Comparée aux hommes carriéristes, indécis et
couards qui *alors une lettre féroce et*

déchaînée, d'une violence

l'entouraient, Thatcher paraissait confiante et décidée.

incomparable, et

Les Britanniques réussirent à récupérer les Malouines ; pour
l'envoyâmes à Juan Ramón

Thatcher, ce fut une grande victoire. Brusquement, les problèmes
écono-Jiménez. Elle disait : "Cher

miques et sociaux furent oubliés. Thatcher dominait désormais la
scène *et distingué ami, nous*

et écrasa le parti travailliste aux deux élections suivantes.

croyons de notre devoir de

vous informer de façon

purement désintéressée que

Interprétation

nous trouvons vos travaux

Margaret Thatcher avait un profil totalement atypique : une femme
issue *profondément répugnants à*

de la classe moyenne et ultralibérale, la Grande-Bretagne n'avait
jamais *cause de leur immoralité,*

leur hystérie, leur

vu ça. Souvent, quand on est étranger, on cherche à s'intégrer, mais
on y *arbitraire..." Jiménez en*

perd son identité, ce qui fait sa différence, ce qui fait aussi que l'on
se fait *fut profondément blessé... »*

remarquer. Si Thatcher était devenue comme ces hommes autour d'elle, Meredith

elle aurait simplement été remplacée par un autre. Mais son instinct Etherington-Smith,

the persistence of

lui dictait de rester en dehors. En fait, elle poussa le concept à son memory: a biography

paroxysme : elle s'imposait comme une femme seule contre une armée of dalí, 1992

d'hommes.

8

S T R A T É G I E 1

À chaque étape, pour obtenir le contraste frappant qu'elle souhaitait, *L'hostilité d'un membre*

Thatcher pointait du doigt un adversaire : les socialistes, les « poules mouil-vis-à-vis d'un associé

n'est pas un facteur social

lées », les Argentins. Sans ces ennemis, elle n'aurait pu avoir cette image de *purement négatif, ne serait-femme déterminée, puissante, patriote. Thatcher ne cherchait pas la popu-ce que parce qu'elle seule*

larité, éphémère et superficielle. Les experts sont souvent obsédés par les *peut rendre possible la*

sondages d'opinion, mais, dans la tête des gens – ce qui, pour un politi-vie aux côtés de gens

cien, est un véritable champ de bataille –, mieux vaut être remarquable *parfaitement insupportables*.

Si nous n'avions pas le

qu'aimable. Tant pis si certains vous détestent ; on ne peut pas plaire à *pouvoir ni le droit de nous*

tout le monde. Vos ennemis, ceux à qui vous vous opposez de front, vous *rebeller contre la tyrannie*,

aideront à vous forger une base stable. Inutile de se perdre au centre, là *l'arbitraire, les sautes*

où se pressent les masses : dans la foule, on n'a pas la place de se battre.

d'humeur et le manque

de tact, nous ne pourrions

Divisez les gens, excluez-en certains et faites de l'espace pour la bataille.

supporter d'entretenir la

Dans la vie, tout concourt à vous pousser au centre, en politique *moindre relation avec des*

comme ailleurs. Le centre est le domaine du compromis. Bien sûr, il faut *gens dont le caractère nous*

savoir s'entendre avec les autres, mais ce n'est pas sans danger. En cher-fait souffrir. Nous serions

chant toujours la conciliation, on oublie qui l'on est et l'on se noie dans *acculés à des mesures*

désespérées ; ces dernières

la mêlée. Considérez-vous au contraire comme un combattant, seul,
mettraient un terme

encerclé par vos ennemis. Cette lutte constante vous garde fort et
en à la relation mais ne

alerte. Elle aide à définir ce en quoi vous croyez, pour vous comme
pour *constitueraient pas, sans*

les autres. N'hésitez pas à contrer radicalement les gens : sans
antago-doute, un « conflit ».

Non seulement parce que

nisme, pas de bataille, et sans bataille, pas de victoire. Ne vous
laissez pas *l'oppression en général*

piéger par le besoin d'être aimé : mieux vaut être respecté, voire
craint.

empire si elle est subie avec

La victoire sur vos ennemis vous apportera une plus durable
popularité.

calme et sans protestation,

mais aussi parce que

l'opposition nous donne

Les hommes sages, prévoyants, intrépides et durs au travail *une*
satisfaction intérieure,

avaient toujours leurs sabres pendus à leur côté, ils ne présumaient
une distraction, un

jamais que l'ennemi ne viendrait pas, ils étaient toujours prêts à
soulagement... En nous

tout événement, ils se rendaient invincibles et, s'ils rencontraient *opposant, nous avons le*

l'ennemi, ils n'avaient pas besoin d'attendre du secours pour *sentiment de ne pas être*

complètement le jouet des

se mesurer avec lui.

circonstances.

SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.), *L'Art de la guerre* Georg Simmel,

1858-1918

LES CLEFS DE LA GUERRE

De nos jours, on n'a guère l'habitude d'être ouvertement hostile. Les règles du combat – en société, en politique, sur le champ de bataille – ont changé et cela doit faire évoluer votre perception de l'ennemi. Un ennemi direct est aujourd'hui rare, et c'est d'ailleurs une bénédiction. Les gens ne s'attaquent plus ouvertement à vous, ne montrent plus leurs intentions, leur instinct destructeur ; ils agissent par en dessous, indirectement.

Quoique la société soit plus compétitive que jamais, toute forme d'agressivité directe est découragée et les gens ont appris à agir en secret, à se montrer astucieux et à attaquer sans prévenir.

Beaucoup se servent de l'amitié comme d'un moyen pour masquer leurs instincts agressifs : ils se rapprochent de vous pour mieux vous nuire (un ami sait mieux que quiconque comment vous blesser). Ou bien encore, sans même parler S T R A T É G I E 1

9

Au fur et à mesure que

d'amitié, ils proposent de l'aide ou du soutien : ils semblent être de votre *l'on remonte les grands*

côté, mais au final, ils agissent suivant leurs propres intérêts, à vos dépens.

fleuves [de Bornéo], on

Il y a ceux aussi qui maîtrisent la guerre psychologique, jouant les victimes, *rencontre des tribus de plus*

en plus belliqueuses. Dans

vous culpabilisant d'on ne sait trop quoi. Le champ de bataille grouille de *les régions côtières, il s'agit*

ce type de guerriers, intelligents, fuyants et insaisissables.

de paisibles villages qui ne

Le mot « ennemi », du latin *inimicus* – le « non-ami » –, a été diabolisé *combattent jamais, sauf*

et politisé. Votre première tâche en tant que stratège est d'élargir le concept *pour se défendre – avec peu*

d'ennemi, d'y inclure tous ceux qui travaillent contre vous, qui contrarient *de succès d'ailleurs – tandis*

que dans le centre, où les

vos projets, même subtilement (parfois, l'indifférence est une arme plus *cours d'eau prennent leur*

efficace que l'agression, parce qu'elle cache l'hostilité). Sans devenir para-source, existent de

noïaque, vous devez comprendre que certaines personnes vous veulent du *nombreuses tribus*

mal et agissent en conséquence. Identifiez-les, et il vous sera beaucoup plus *excessivement combatives*

dont les raids ont

facile de manœuvrer. Il y a deux possibilités : rester passif et attendre, ou *constamment terrorisé les*

passer à l'action, de manière agressive ou défensive, pour éviter le pire.

villages établis sur le cours

Vous pouvez même essayer de faire un ami d'un ennemi. Mais quoi qu'il *inférieur des fleuves. On*

arrive, ne soyez jamais la victime naïve. Il ne faut pas être celui qui bat tou-pourrait penser que les

jours en retraite face aux attaques adverses. Armez-vous de prudence, et ne *paisibles habitants des*

zones côtières présentent

baissez jamais complètement la garde, même avec vos amis.

des qualités morales

Les gens sont en général assez doués pour cacher leur hostilité, mais *supérieures à celles de leurs*

ils émettent souvent des signaux qui les trahissent. L'un des plus proches *voisins plus combatifs.*

amis et conseillers du chef du parti communiste chinois Mao Zedong, Lin *Bien au contraire : à*

presque tous les

Biao, était un membre important du Politburo et successeur éventuel de *égards, ce sont les tribus*

Mao. Pourtant, à la fin des années 1960 et au début des années 1970, Mao *guerrières qui l'emportent.*

décela un changement chez son ami : il était devenu plus que chaleureux.

Leurs maisons sont mieux

Tout le monde vouait un culte à Mao, mais les louanges de Lin étaient *construites, plus grandes et*

d'une ferveur embarrassante. Pour Mao, pas de doute, quelque chose *plus propres ; leur moralité*

domestique est supérieure ;

sonnait faux. Il surveilla Lin de près et en arriva à la conclusion qu'il com-ils sont physiquement et

plotait pour prendre le pouvoir, ou du moins s'en rapprocher. Et Mao *mentalement plus forts,*

avait raison : Lin complotait assidûment. Il ne s'agit pas, bien sûr, de *plus courageux et plus*

mésestimer tout geste amical, mais de les remarquer. Notez tout change-actifs, et enfin, d'une façon

générale, plus dignes de

ment dans les comportements émotionnels : un enthousiasme inhabituel, *confiance. Par-dessus tout,*

un nouveau désir de se confier, des flatteries excessives, la proposition *la structure de leur société*

d'une alliance qui, finalement, ne vous sert pas spécialement. Fiez-vous à *est plus solide et plus*

vos instincts : si un comportement vous paraît suspect, c'est qu'il l'est.

efficace, car le respect

Peut-être n'est-ce rien, mais mieux vaut être prudent.

qu'ils ont de leurs chefs et

l'obéissance qu'ils leur

Vous pouvez attendre sagement et guetter le moindre signe pour *témoignent ainsi que la*

confirmer vos soupçons, ou bien vous pouvez travailler activement à *loyauté vis-à-vis de leur*

démasquer vos ennemis – « qui frappe les buissons en fait sortir les ser-village sont beaucoup plus

puissants », comme dit le proverbe chinois. L'Ancien Testament raconte que *forts ; chaque homme*

s'identifie à l'ensemble du

David soupçonnait son beau-père, le roi Saül, de vouloir sa mort.

groupe, il assume et exécute

Comment l'avait-il découvert ? Il confia ses soupçons au fils de Saül, *loyalement tous les devoirs*

Jonathan, son meilleur ami. Devant son incrédulité, David suggéra un *collectifs qui lui incombent*.

test. Il était attendu à la cour pour un banquet. Il n'irait pas.
Jonathan, William McDougall,

lui, transmettrait au roi son excuse, acceptable, sans plus. Le plan réussit 1871-1938

à merveille ; Saül, hors de lui, s'exclama : « Maintenant, fais-le saisir, et qu'on me l'amène, car il mérite la mort. »

10

S T R A T É G I E 1

Le test de David fonctionna parce qu'il était ambigu. Son excuse
Cela est justement la

pour ne pas assister au banquet pouvait en effet être accueillie de
diverses *liberté, car si je suis*

dépendant je me rapporte

manières : si Saül n'avait eu aucune mauvaise intention envers
David, il à *autre chose que je ne suis*

n'aurait interprété l'absence de son gendre, au pire, que comme de
pas ; je ne puis exister sans

l'égoïsme ; mais il haïssait David en secret, et interpréta donc cela
comme *quelque chose hors de moi ;*

de l'effronterie, ce qui le mit hors de lui. Suivez l'exemple de David :
faites je suis libre quand je suis

ou dites quelque chose qui pourra être compris de différentes
façons. Les *en moi.*

Georg Hegel,

intentions de votre adversaire détermineront l'interprétation qu'il en 1770-1831,

fera : il vous croira superficiellement poli, un peu froid, voire insultant.

leçon sur la

philosophie de

Un ami se posera certes des questions, mais laissera passer. Un ennemi l'histoire

secret réagira par la colère. Une quelconque émotion, et vous saurez que, sous la surface, c'est l'ébullition.

Souvent, la meilleure façon de pousser les gens à se révéler est de provoquer tensions et disputes. Le producteur hollywoodien Harry Cohn, président d'Universal Pictures, se servait de cette stratégie pour découvrir la véritable opinion de ceux avec qui il travaillait et qui refusaient d'exprimer franchement leur position : il attaquait violemment leur travail, ou, lors d'une discussion, s'adressait à eux de manière excessive, offensive. Il provoquait les directeurs et les scénaristes ; bien souvent, ceux-ci balançaient alors leur prudence habituelle par-dessus les moulins et dévoilaient leurs véritables pensées.

Il faut bien comprendre que les gens ont tendance à se montrer vagues et fuyants parce que c'est beaucoup plus prudent que d'agir ouvertement. Si vous êtes le patron, ils imiteront vos idées. Ce n'est souvent que pure flatterie. Poussez-les à bout ; les gens sont généralement plus sincères quand ils sont en colère. Si vous provoquez une dispute avec quelqu'un et que celui-ci continue à être d'accord avec vous, vous avez peut-être affaire à un caméléon, un genre particulièrement dangereux.

Méfiez-vous des gens qui se cachent derrière une façade d'idées floues et impartiales : c'est forcément faux. Une question acérée,

une accusation méchante les feront réagir et prendre position.

Avec un ennemi potentiel, il est parfois préférable d'être moins direct, mais subtil et sournois comme lui. En 1519, Hernando Cortés arriva au Mexique avec sa bande d'aventuriers : cinq cents hommes, dont certains d'une loyauté discutable. Au cours de l'expédition, lorsque Cortés relevait un acte répréhensible de la part de ses hommes, il ne se mettait jamais en colère. Il feignait de s'en accommoder, d'accepter, voire d'approuver ce qu'ils avaient fait. Le croyant faible ou bien de leur côté, ils faisaient alors un pas de plus. Cortés avait ainsi ce qu'il voulait : un signe clair, pour lui comme pour les autres, qu'ils étaient des traîtres. Il pouvait alors les isoler et les détruire. Adoptez cette méthode : si les amis ou les partisans que vous soupçonnez manifestent une vague hostilité ou se positionnent contre vos intérêts, résistez à la tentation de réagir, de dire non, de vous mettre en colère ou même de poser des questions. Laissez faire et fermez les yeux, du moins en apparence. Vos ennemis, confiants, ne tarderont pas à aller plus loin. Une fois que vous les aurez bien en vue, vous pourrez attaquer.

S T R A T É G I E 1

11

Peu après mon arrivée chez

Souvent, l'ennemi est d'autant plus difficile à identifier qu'il est *Mme Auld, elle eut la*

important : une organisation ou une personne masquée derrière un *bonté de commencer à*

réseau compliqué. Votre but est de viser une partie du groupe, un leader, *m'enseigner l'alphabet.*

Après quoi, elle m'aida à

un porte-parole, un membre important du cercle des initiés. C'est ainsi *épeler des mots de deux ou*

que l'activiste Saul Alinsky s'attaqua aux corporations et à la bureau-trois lettres. J'en étais à ce

cratie. Dans sa campagne des années 1960 pour détruire le système des *point-là de mes progrès*,

écoles publiques à Chicago, il visa le superintendant des écoles, sachant *quand M. Auld découvrit*

que celui-ci retournerait les accusations contre ses supérieurs. En atta-ce qui se passait, et

s'opposa à ce que

quant sans relâche, il fit connaître le problème, et l'homme ne put plus se *Mme Auld m'en enseignât*

cache. Au final, ceux qui le soutenaient durent lui venir en aide, s'expo-davantage, en lui disant,

sant ainsi eux-mêmes. Comme Alinsky, ne visez jamais un ennemi vague, *entre autres choses, qu'il*

abstrait. Pour se battre, il faut une véritable motivation, impossible à *était défendu aussi bien que*

dangereux d'enseigner à lire

avoir si votre ennemi demeure invisible. Personnalisez la lutte, les yeux à *un esclave. Je me sers de*

dans les yeux.

ses propres expressions :

Le danger est partout. Il y a toujours des personnes hostiles et des

« *Plus on donne à un*

relations destructrices. La seule façon de sortir de cette dynamique néga-esclave, dit-il, plus il veut

tive est de l'affronter. Si vous réprimez votre colère, si vous évitez l'en-avoir. Laissez lui prendre

un pied, il en aura bientôt

nemi et cherchez un terrain d'entente, vous allez droit dans le mur. Vous *pris quatre. Un nègre ne*

prendrez l'habitude de fuir le conflit et finirez par perdre le goût du com-
doit rien savoir, si ce n'est

bat. La culpabilité est totalement inutile : ce n'est pas de votre faute si *obéir à son maître, et faire*

vous avez des ennemis. Se sentir trompé ou victime ne sert à rien. Dans *ce qu'on lui commande. Le*

savoir gâterait le meilleur

les deux cas, vous ne regardez que vous-même et vos sentiments. Au lieu *nègre du monde. Or, si*

d'intérioriser une telle situation, extériorisez-la et faites front. C'est la *vous enseigniez à lire à ce*

seule porte de sortie.

nègre (ajoutait-il, en

Le pédopsychiatre Jean Piaget voit le conflit comme une étape indis-
parlant de moi), il n'y

pensable du développement mental. L'enfant, dans le conflit avec ses pairs, *aurait plus moyen de le*

maîtriser. Il ne serait plus

puis avec ses parents, apprend à s'adapter au monde et développe des stratégies propres à être esclave. Il

tégies pour gérer ses problèmes. Les enfants qui cherchent à éviter le conflit *deviendrait tout de suite*

à tout prix ou qui ont des parents trop protecteurs deviennent socialement *indisciplinable et ne serait*

et mentalement handicapés. C'est vrai aussi pour les adultes : c'est dans le *d'aucune valeur pour son*

maître. Quant à lui-même,

conflit avec l'autre que l'on apprend ce qui marche, ce qui ne marche pas *le savoir ne pourrait lui*

et comment se protéger. Inutile de refuser l'idée d'avoir des ennemis ; c'est *faire aucun bien, et lui*

inévitables, alors autant faire face. Le conflit est une thérapie.

ferait certainement beaucoup

Les ennemis apportent beaucoup d'avantages. D'abord, ils vous *de mal. Il le rendrait*

motivent et concentrent vos efforts. L'artiste Salvador Dalí découvrit *mécontent de son sort et*

malheureux. » Ces paroles-

assez tôt qu'il ne supportait pas certains traits de caractère : le conformisme pénétrèrent profondément

misme, le romantisme, la pitié. À chaque étape de sa vie, il trouva *dans mon cœur. Elles y*

quelqu'un qui incarnait ces anti-idéaux ; un ennemi sur lequel se déchar-éveillèrent des sentiments

ger. D'abord, ce fut le poète Federico García Lorca, un romantique ; puis, *qui dormaient en moi, et*

elles firent naître une suite

André Breton, le très célèbre initiateur du mouvement surréaliste. Avec *de pensées entièrement*

des ennemis contre lesquels se rebeller, Dalí prit confiance en lui et en ses *nouvelles. C'était une*

capacités.

révélation inattendue et

L'ennemi est aussi une aune à laquelle se mesurer, sur le plan person-spéciale, qui expliquait des

nel et relationnel. Les samouraïs japonais n'avaient d'estime pour leurs *choses obscures et*

mystérieuses, contre

sabres qu'après avoir combattu les meilleurs guerriers. Il a fallu Joe Frazier *lesquelles mon jeune esprit*

pour faire de Mohamed Ali un vrai combattant. Un ennemi difficile tirera 12

S T R A T É G I E 1

le meilleur de vous-même. Même dans la défaite, c'est la taille de l'adver-avait lutté, mais avait lutté

saire qui vous grandit. Mieux vaut perdre contre un grand adversaire que *en vain. Je comprenais*

alors ce qui avait été pour

d'écraser un minable. Vous attirerez sympathie et respect, autant de sou-moi une difficulté fort

tien pour le prochain combat. Lorsqu'on est attaqué, c'est bon signe : c'est *embarrassante. Je veux*

qu'on a suffisamment d'importance pour être une cible. Savourez l'attendre le pouvoir que

tion que vous attirez, ainsi que l'occasion qui vous est donnée de faire vos *possédait l'homme blanc*

preuves. Nous avons tous des pulsions agressives qu'il nous faut répri-de rendre esclave l'homme

noir. Cette découverte était

mer ; l'ennemi vous permet de les extérioriser. Vous avez au moins à *mes yeux une conquête*

quelqu'un sur qui déverser votre agressivité sans culpabilité.

importante, à laquelle

Pendant les périodes de troubles, les dirigeants ont toujours trouvé *j'attachais le plus haut*

utile d'avoir un ennemi pour distraire le public des vraies difficultés.

prix. Dès cet instant, je

comprenais le sentier qui

Utiliser vos ennemis pour rallier vos troupes vous permet de les polariser *mène de l'esclavage à la*

au maximum : elles se battront avec d'autant plus de courage si elles se *liberté. C'était justement*

sentent un peu détestées. Exagérez les différences qui vous opposent à *ce qui me manquait, et*

l'ennemi ; tracez des frontières nettes. Xénophon, par exemple, ne fit *cette précieuse explication*

aucun effort pour être équitable ; il ne dit pas que les Perses avaient des *m'arriva au moment le plus*

inattendu. Si, d'un côté,

qualités ou qu'ils avaient beaucoup apporté à la civilisation. Il les traita de *j'étais triste à la pensée de*

barbares, l'antithèse des Grecs. Il dénonça leur trahison et déclara que *perdre l'aide de ma bonne*

cette culture du mal ne pouvait être bénie des dieux. Il en est de même *maîtresse, de l'autre, je me*

pour vous : visez la victoire, pas la justice ou l'équilibre. La rhétorique de *réjouissais en songeant à la*

révélation inestimable que,

la guerre vous servira à intensifier les enjeux et à stimuler les esprits.

par l'effet du hasard, je

À la guerre, on a besoin de place pour manœuvrer. À l'étroit, on *devais à mon maître.*

étouffe. Vos ennemis vous permettent de diversifier vos options. Vous *Quoique convaincu de la*

pouvez ainsi les monter les uns contre les autres, vous rapprocher de l'un *difficulté d'apprendre sans*

pour attaquer l'autre, etc. Sans ennemis, vous n'avez rien ni personne *maître, ce fut avec le plus*

vif espoir, et avec une

contre qui évoluer et vous perdez le sens de vos limites, aussi loin que *résolution bien arrêtée, que*

vous alliez. Très tôt, Jules César fit de Pompée son ennemi. Par des *je me décidai à apprendre*

manœuvres et des calculs mûrement réfléchis, il se positionna fermement à lire, *quelque peine que*

à l'encontre de Pompée. Quand enfin la guerre éclata entre les deux *cela dût me coûter. Le ton décisif avec lequel il avait*

hommes, César était à son apogée. Mais une fois qu'il eût battu Pompée, *parlé, et avait tâché de*

il n'eut pas d'autre rival pour lui succéder : il perdit tout sens de la *persuader sa femme des*

mesure et se défia lui-même. Sa victoire contre Pompée signa sa perte.

fâcheuses conséquences

Vos ennemis vous apprennent le réalisme et l'humilité.

qui pourraient résulter de

N'oubliez pas : il y aura toujours des gens pour être plus agressifs, *l'instruction qu'elle voulait*

me donner, ne pouvait

plus retors, plus impitoyables que vous. Ils croiseront inévitablement
votre *manquer de m'assurer*

route. Et vous, vous aurez tendance à vouloir négocier, trouver des
com-qu'il était profondément

promis. C'est parce que de tels individus sont souvent très
séduisants ; ils *convaincu des vérités qu'il*

connaissent la valeur stratégique du charme et des pourparlers,
mais leur *avait énoncées. C'était la*

meilleure manière possible

avidité n'a pas de limites et ils tentent simplement de vous désarmer.
Face *de me persuader que je*

à certaines personnes, il faut savoir s'endurcir, reconnaître qu'il ne
peut y *pouvais compter avec la*

avoir ni terrain d'entente ni espoir de conciliation. Pour votre
adversaire, *plus grande confiance*

votre désir de compromis est une arme. Apprenez à démasquer ces
dan-sur les résultats qui

gereux ennemis en étudiant leur passé : prises de pouvoir,
enrichissements *proviendraient*

inévitablement de

soudains, trahisons inattendues. Une fois que vous soupçonnez un
l'imprudence de

Napoléon dans votre entourage, ne baissez pas la garde et ne faites
m'enseigner à lire.

confiance à personne. Vous êtes votre seul et unique défenseur.

Ce qu'il craignait le plus,

STRATÉGIE 1

13

je le désirais le plus. Ce

I m a g e :

qu'il aimait le plus, je le

haïssais le plus. Ce qui

La Terre. L'ennemi est

était pour lui un grand

le sol sous vos pieds. Il vous

mal, qu'il fallait éviter avec

oppose une gravité qui vous main-

soin, était pour moi un

tient en place, une force de résis-

grand bien, qu'il était à

tance. Enracinez-vous profondément

propos de chercher avec

diligence.

dans cette terre pour gagner en puis-

Frederick Douglass,

sance et en fermeté. Sans cet ennemi

1818-1895,

à piétiner, à fouler aux pieds,

la vie de frederick

douglass, esclave

vous serez désorienté et per-

américain, écrivez

tout sens de la

par lui-même,

traduit de l'anglais par

mesure.

S. K. Parkes, Pagnerre

éditeurs, Paris, 1848

Autorité : Si tu tables sur la sécurité et refuses de regarder le danger en face, si tu n'as pas assez de cervelle pour t'inquiéter à l'approche de l'ennemi, tu es comme l'hirondelle qui niche sous une tente, le poisson qui nage dans une mer-mite : tu ne dureras pas jusqu'au soir. (Chuko Liang, 181-234) A CONTRARIO

Guettez et utilisez vos ennemis, mais en connaissance de cause. Vous recherchez la clarté, pas la paranoïa. Beaucoup de tyrans sont tombés à force de voir des ennemis partout. Ils perdent contact avec la réalité et s'embrouillent dans les émotions que leur paranoïa éveille. En surveillant des ennemis potentiels, vous êtes simplement prudent. Gardez vos soupçons pour vous ; s'ils sont faux, personne

n'en saura rien. Il faut aussi faire attention à ne pas diviser les gens jusqu'à un point de non-retour.

Margaret Thatcher, habituellement brillante à ce jeu, finit par en perdre le contrôle : elle se créa trop d'ennemis et conserva la même tactique, y compris dans des situations qui auraient demandé de battre en retraite.

Franklin D. Roosevelt était un maître à ce jeu-là, veillant toujours à marquer une frontière nette entre ses ennemis et lui. Une fois que la ligne était suffisamment claire, il faisait marche arrière et jouait le négociateur, un pacificateur qui, parfois, était bien obligé de combattre. Même si cette impression était fausse, elle était très efficace.

14

STRATÉGIE 6

2

N'AYEZ JAMAIS UNE

GUERRE DE RETARD :

LA STRATÉGIE DE LA GUÉRILLA

PSYCHOLOGIQUE

En général, ce qui vous empêche d'avancer, c'est le poids du passé, des attachements inutiles, la répétition de formules éculées et le souvenir d'anciennes victoires et défaites. Vous devez faire consciemment la guerre au passé et vous obliger à réagir dans le présent. Soyez impitoyable avec vous-même : pas question de répéter les mêmes méthodes. Vous devez parfois vous forcer à prendre une nouvelle direction, même si cela comporte un risque. Ce que vous perdrez en confort et en sécurité, vous le gagnerez en effet de surprise, avantage considérable pour la victoire.

Battez-vous comme un maquisard, sans lignes de défense statiques ni citadelles exposées : tout doit être fluide et mobile.

15

Ce caractère de contingence,

LA GUERRE AU PASSÉ

propre à l'action de guerre,

Personne n'a atteint le pouvoir aussi rapidement que Napoléon *fait la difficulté et la*

Bonaparte (1769-1821). En 1793, ce capitaine de l'armée révolutionnaire *grandeur de la conception.*

Sous une apparence de

française devint général de brigade. En 1796, il fut nommé à la tête de *sommaire simplicité, elle*

l'armée d'Italie contre les Autrichiens, qu'il écrasa cette même année, *offre à l'esprit humain le*

puis de nouveau trois ans plus tard. Il fut premier consul en 1801, et *plus ardu des problèmes*

empereur en 1804. En 1805, il infligea une cuisante défaite aux armées *car, pour le résoudre, il lui*

russe et autrichienne lors de la bataille d'Austerlitz.

faut sortir des voies

ordinaires, forcer sa propre

Pour beaucoup, Napoléon était plus qu'un grand général : c'était un *nature. C'est qu'en effet,*

génie, un dieu de la guerre. Tout le monde, cependant, n'était pas
impres-l'intelligence dont la nature

sionné : certains généraux prussiens préféraient résumer la situation
en est de saisir et de considérer

disant qu'il avait eu beaucoup de chance. Là où Napoléon avait été
dur le constant, le fixe, le

défini, fuit le mobile,

et agressif, croyaient-ils, ses adversaires s'étaient surtout montrés
timides *l'instable, le divers.*

et faibles. S'il affrontait les Prussiens, l'imposture éclaterait au grand
jour.

Bergson nous peint, en

Friedrich Ludwig (1746-1818), prince de Hohenlohe-Ingelfingen,
même temps qu'il

faisait partie de ceux-là. Hohenlohe descendait d'une des familles
aristo-l'analyse, le malaise de

cratiques les plus anciennes d'Allemagne, qui comptait un nombre
incall'intelligence lorsqu'elle

prend contact avec la réalité

culable de médailles militaires. Il avait commencé sa carrière jeune,
servi mouvante : « Nous sentons

sous Frédéric le Grand (1712-1786), l'homme qui avait fait de la
Prusse *bien qu'aucune des*

une grande puissance. Hohenlohe avait gravi les échelons et était
devenu *catégories de notre pensée*

général à cinquante ans, ce qui était jeune pour un Prussien.

ne s'applique exactement

aux choses de la vie. En

Pour Hohenlohe, toute réussite ne dépendait que de questions d'orga-vain, nous poussons le

nisation, de discipline et de stratégie. Les Prussiens étaient l'incarnation *vivant dans tel ou tel de*

même de toutes ces qualités. Ils s'entraînaient sans relâche pour atteindre *nos cadres ; tous les cadres*

une précision mécanique ; leurs hommes étaient de véritables machines. Les *craquent ; ils sont trop*

généraux prussiens avaient attentivement étudié les victoires de Frédéric *étroits, trop rigides surtout*

pour ce que nous voudrions

le Grand ; selon eux, la guerre était une affaire de mathématiques, l'applica-y mettre. Notre

tion de principes universels et intemporels. Aussi, Napoléon était pour eux *raisonnement, si sûr de lui*

une tête brûlée corse, menant une armée de brutes indisciplinées. Plus *quand il circule à travers les*

savants et plus intelligents, ils n'en feraient qu'une bouchée. Les Français *choses inertes, se sent mal à*

l'aise sur ce nouveau

allaient paniquer et se disperser face à la discipline prussienne. Le mythe de *terrain. »*

Napoléon serait ruiné et l'Europe pourrait enfin retrouver la paix.

Charles de Gaulle,

En août 1806, Hohenlohe et ses généraux eurent finalement ce qu'ils le fil de l'épée,

voulaient : le roi Frédéric-Guillaume III de Prusse, lassé des promesses non Plon, Paris, 1971

tenues de Napoléon, décida de lui laisser six semaines avant de lui déclarer la guerre une bonne fois pour toutes. Pendant ce laps de temps, il demanda à ses généraux de lui apporter un plan pour écraser le Français.

Hohenlohe ne pouvait être plus heureux. Cette campagne serait l'apogée de sa carrière. Cela faisait des années qu'il rêvait à la façon dont il allait battre Napoléon ; il présenta son plan à la première réunion stratégique des généraux : l'armée évoluerait avec précision, de façon à se placer dans un angle parfait pour attaquer les Français alors que ceux-ci s'enfonceraient dans le sud de la Prusse. Une attaque en formation oblique – la tactique favorite de Frédéric le Grand – serait un choc terrible. Les autres généraux, tous au moins sexagénaires, présentèrent leurs plans, mais ce n'étaient que de simples variantes des tactiques de Frédéric le Grand. La 16

S T R A T É G I E 2

discussion tourna à la dispute ; plusieurs semaines s'écoulèrent. Le roi *En réalité, Jomini violente*

fini par trancher et décida d'une stratégie qui mit tout le monde d'accord.

outrageusement les hauts

faits de Napoléon. Il les

Un vent d'allégresse balaya le pays : enfin, on allait revivre les glo-
enferme dans un système de

rieuses années de Frédéric le Grand. Les généraux réalisèrent que
conceptions souvent tout à

Napoléon connaissait leurs plans – il avait d'excellents espions –,
mais les *fait arbitraires qu'il attribue*

Prussiens estimaient avoir l'avantage. Une fois leur machine de
guerre en à *Napoléon, et il perd ainsi*

marche, rien ne pouvait l'arrêter.

de vue ce qui en réalité fait

surtout la grandeur de ce

Le 5 octobre, quelques jours avant que le roi ne déclare la guerre,
les *général : la hardiesse*

Prussiens eurent vent de nouvelles troublantes. Une mission de
recon-absolue de ses actes où, se

naissance avait découvert que des divisions de l'armée
napoléonienne, *moquant de toute théorie,*

qu'ils croyaient dispersées, se dirigeaient vers l'est, avaient fusionné
et se *il cherche seulement à*

s'adapter le mieux possible

massaient dans le sud du pays. Le capitaine qui conduisait la
mission rap-à chaque situation.

porta que les soldats français marchaient avec des sacs sur le dos :
là où Friedrich von

les Prussiens se servaient de convois d'approvisionnement
excessivement Bernhardt,

lents, les Français portaient leurs propres provisions et se
déplaçaient à 1849-1930, la guerre

d'aujourd'hui,

une vitesse et avec une mobilité surprenantes.

traduit par M. Étard

sous la direction du

Avant que les généraux n'eussent le temps d'adapter leur plan,
l'armée lieutenant-colonel

napoléonienne obliqua vers le nord, droit sur Berlin, au cœur de la
Prusse.

J. Collin, Chapelot,

Paris, 1913

Les généraux hésitèrent, tergiversèrent, déplacèrent leurs troupes
de-ci, de-là, ne sachant où attaquer. La panique s'installa. Le roi
ordonna finalement que l'on batte en retraite : les troupes se
rassembleraient au nord et attaqueraient Napoléon par le flanc,
tandis qu'il avancerait sur Berlin. Hohenlohe serait en charge de
l'arrière pour protéger la retraite prussienne.

Le 14 octobre, près de la ville d'Iéna, Hohenlohe se trouva enfin face
à l'ennemi qu'il rêvait d'affronter depuis tant d'années. Les forces
étaient d'un nombre égal, mais là où les Français étaient
indisciplinés et désordonnés, Hohenlohe guidait ses troupes en
ordre serré, comme un chef d'orchestre. La bataille s'engagea et se
poursuivit jusqu'à ce que les Français prennent le village de
Vierzehnheiligen.

Hohenlohe ordonna à ses troupes de reprendre le village. Dans un rituel datant de Frédéric le Grand, un tambour-major battit la cadence et les soldats prussiens, couleurs au vent, reformèrent leurs positions en un parfait ordre de parade, se préparant à avancer. Mais ils se trouvaient dans une plaine balayée par les vents, tandis que les hommes de Napoléon étaient postés derrière des murets de jardins et sur les toits des maisons.

Les Prussiens se sentaient comme un jeu de quilles face aux tireurs français. Troublé, Hohenlohe arrêta ses soldats et les fit à nouveau changer de formation. Les tambours se remirent en marche. Les Prussiens se déplaçaient avec une précision parfaite, un vrai plaisir pour les yeux ; mais les Français continuaient de tirer et décimaient les lignes prussiennes.

Hohenlohe n'avait jamais vu une armée pareille. Les soldats français étaient de vrais démons. Contrairement à ses soldats disciplinés, ils bougeaient chacun selon leur envie, mais il y avait de l'ordre dans ce chaos.

Soudain, comme sortis de nulle part, ils chargèrent des deux côtés, menaçant d'encercler les Prussiens. Le prince battit en retraite. La bataille d'Iéna était terminée.

S T R A T É G I E 2

17

de la chauve-souris

Comme un château de cartes, l'ordre prussien s'effondra, les forte-et de la belette

resses tombant les unes après les autres. Le roi fuit à l'est.
Quelques jours *Une Chauve-Souris étant*

plus tard, plus rien ne restait de l'armée prussienne autrefois toute-puissante.

*tombée à terre fut prise par
une Belette, et, sur le point
d'être mise à mort, elle la*

Interprétation

suppliait de l'épargner. La

Le problème qu'eurent les Prussiens en 1806 était simple : ils
avaient cin-Belette répondit qu'elle ne

quante ans de retard. Les généraux étaient âgés ; incapables de
réagir *pouvait la relâcher, étant de*

rapidement, ils répétaient des schémas qui avaient fonctionné,
autrefois.

sa nature ennemie de tous

les volatiles. L'autre

Leur armée n'avait aucune mobilité et leurs soldats n'étaient que des
affirma qu'elle était non

automates à la parade. Pourtant, les généraux prussiens avaient eu
de *pas un oiseau, mais une*

nombreux signes avant-coureurs de ce désastre : l'armée n'avait
guère été *souris et fut ainsi remise en*

brillante au cours de leurs derniers combats, de nombreux officiers
liberté. Plus tard elle tomba

avaient prêché la réforme et, surtout, ils avaient eu dix ans pour
étudier *une seconde fois et fut prise*

par une autre Belette. Elle

Napoléon – ses stratégies innovantes et la vitesse avec laquelle il menait *lui demanda de ne pas la*

son armée droit sur l'ennemi. Ils avaient la réalité sous les yeux, mais *dévorer, et comme la*

choisirent de l'ignorer. En fait, ils étaient convaincus que Napoléon lui-Belette lui répondait qu'elle

même ne pourrait renverser une armée telle que la leur.

était l'ennemie de tous les

rats, elle affirma qu'elle

On pourrait penser qu'il ne s'agit que d'une histoire parmi tant *n'était pas un rat, mais*

d'autres, certes intéressante. Pourtant, nous en suivons tous les tristes *une Chauve-Souris et elle*

pas. Les individus comme les États sont souvent bloqués par leur incapacité à une deuxième fois

cité à voir la réalité, à se confronter aux choses telles qu'elles sont. En *relâchée. Voilà comment en*

vieillissant, on s'ancre dans le passé. Les habitudes prennent le dessus.

changeant deux fois de nom

elle assura son salut. Cette

Une méthode qui a fait ses preuves autrefois devient une doctrine, une *fable montre que nous non*

carapace qui protège du temps présent. La répétition remplace la création plus nous ne devons pas

tivité. On a rarement conscience d'agir ainsi, parce qu'il est presque impos-nous tenir aux mêmes

sible d'avoir du recul sur son propre mental. Puis, un jeune Napoléon *moyens, attendu que ceux*

qui se transforment selon

croise notre route, quelqu'un qui ne respecte pas la tradition, qui se bat *les circonstances échappent*

différemment. Ce n'est qu'alors que l'on réalise que notre façon de penser *souvent au danger.*

et de réagir est totalement dépassée.

Ésope, fables,

Vos succès antérieurs ne sont jamais pleinement acquis. Ce sont peut-vie siècle av. J.-C.,

traduit par Émile

être même vos plus gros obstacles : chaque bataille, chaque guerre est Chambry, Paris, 1927

différente, il ne faut pas croire que ce qui a fonctionné hier fonctionnera aujourd'hui. Il faut savoir se détacher du passé et s'adapter à la réalité. Si vous vous battez comme la dernière fois, ce sera peut-être la dernière fois que vous vous battrez.

Si, en 1806, les généraux prussiens, le prince Louis à Saalfeld, Tauentzien sur le Dornberg près d'Iéna, Grawert devant Kapellendorf et Rüchel derrière, se jetèrent tous dans le gouffre béant de l'anéantissement en utilisant l'ordre oblique de Frédéric le Grand, ce n'était pas simplement un style qui s'était survécu, mais la pauvreté intellectuelle la plus criante à laquelle ait jamais conduit le schématisme, qui parvint ainsi à détruire l'armée de Hohenlohe,

comme jamais une armée ne s'autodétruisit sur un champ de bataille.

CARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831), *Théorie de la Grande Guerre* 18

S T R A T É G I E 2

LA GUERRE AU PRÉSENT

Je ne lis jamais de traités

Miyamoto Musashi était un samouraï qui, du haut de ses vingt et un ans, *de stratégie... Quand on*

combat, on ne prend pas

avait déjà fait parler de lui, et surtout de son sabre. En 1605, il fut *de livres avec soi.*

provoqué en duel. Son adversaire, un jeune homme du nom de Mao Zedong,

Matashichiro, venait de la famille Yoshioka, un clan connu pour son 1893-1976

manement du sabre. Plus tôt dans l'année, Musashi avait déjà battu en duel le père de Matashichiro, Genzaemon. Quelques jours plus tard, il avait tué le jeune frère de Genzaemon dans un autre duel. La famille *Lorsque, au cours d'un*

Yoshioka avait soif de vengeance.

combat qui reste à l'état de

Les amis de Musashi pressentirent le piège dans le défi de *mêlée, rien n'avance plus,*

Matashichiro et proposèrent de l'accompagner ; Musashi refusa.
Lors de *abandonnez vos idées*

ses précédents combats contre les Yoshioka, il les avait déstabilisés
en *premières, rénovez-vous en*

arrivant avec plusieurs heures de retard. Cette fois, il vint beaucoup
plus *tout et prenez un nouveau*

rythme. Ainsi découvrez

tôt et se cacha dans les arbres. Matashichiro arriva, accompagné
d'une *le chemin de la victoire.*

véritable petite armée. Musashi serait « largement en retard, comme
d'ha-Chaque fois que vous

bitude, dit l'un d'eux, mais cela ne marche plus avec nous ! » Sûrs
d'eux, *jugez qu'entre votre*

les hommes de Matashichiro s'allongèrent et se cachèrent dans
l'herbe.

adversaire et vous tout

grince, changez d'intentions

Soudain, Musashi bondit de derrière son arbre et cria : « J'ai
suffisam-immédiatement et parvenez

ment attendu. Dégaine ton sabre ! » D'un seul coup, il tua
Matashichiro, *à la victoire en recherchant*

puis se positionna dans un certain angle par rapport aux autres
hommes.

d'autres moyens

Ils se redressèrent d'un coup, pris par surprise, et, au lieu de l'encercler, *avantageux pour vous.*

se tinrent alignés. Musashi n'eut qu'à balayer la ligne et tua les hommes *Il est très important de*

savoir se rénover dans la

les uns après les autres en quelques secondes.

tactique de masse. Ceux

Musashi passait désormais pour l'un des plus grands hommes d'épée *qui sont perspicaces dans*

du Japon. Il parcourut le pays à la recherche de défis intéressants. Un *la tactique peuvent juger*

jour, il entendit parler d'un guerrier encore invaincu, nommé Baiken, qui *facilement l'instant de cette*

renovation. Réfléchissez-y

se battait au *kusarigama*, une arme composée d'une longue chaîne de *bien.*

métal avec, à l'une de ses extrémités, une boule métallique, et à l'autre, Miyamoto Musashi,

une lame courte en forme de faucille. Musashi voulut voir cette arme en 1584-1645,

action, mais Baiken refusa : la seule façon de la voir, c'était de l'affronter traité des cinq roues

en duel.

Encore une fois, les amis de Musashi lui conseillèrent la prudence : ils le supplièrent de faire marche arrière. Personne n'avait jamais

vaincu Baiken, dont l'arme était imbattable : faisant tournoyer en l'air la boule de métal pour créer de la vitesse, il forçait sa victime à reculer par une charge implacable, puis lui lançait la boule au visage. Lorsque l'adversaire essayait de repousser l'attaque au moyen de son sabre, Baiken profitait de ce bref instant pour le frapper au cou avec la faucille.

Musashi ne fit aucun cas des avertissements de ses amis, et défia Baiken. Il arriva avec deux sabres, un long et un court. Baiken n'avait jamais vu ça. Au lieu de laisser Baiken charger le premier, Musashi attaqua, le poussant sur les talons. Baiken hésita à lancer la boule, car son adversaire pouvait parer le coup avec un sabre et le frapper de l'autre.

Alors qu'il cherchait une solution, Musashi le déséquilibra d'un coup de sabre court puis, l'instant suivant, le frappa de son long sabre, le transperçant de part en part et tuant ainsi le maître invaincu.

S T R A T É G I E 2

19

Il est morbide d'être obsédé

Quelques années plus tard, Musashi entendit parler d'un grand *par la pensée de vaincre*.

samouraï du nom de Sasaki Ganryu, qui se battait avec un très long
Il est également morbide

sabre, une arme de toute beauté, qu'il appelait sa « perche à sécher ».
Ce d'être obsédé par la

pensée de se servir de sa

combat serait pour Musashi le test ultime. Ganryu releva le défi : le duel *connaissance du métier des*

aurait lieu sur une petite île voisine de la maison du samouraï.

armes. Ainsi que d'être

Le matin du duel, il y avait foule sur l'île. C'était un combat – et sur-obsédé par la pensée

tout des combattants – sans précédent. Ganryu arriva à l'heure, mais *d'utiliser tout ce que l'on a*

Musashi était en retard, très en retard. Une heure passa, puis deux.

appris, d'être obsédé par la

pensée d'attaquer. Il est

Ganryu était furieux. Enfin, on signala un bateau à l'approche. Son pas-également morbide d'être

sager était à demi allongé, presque endormi, et taillait rêveusement une *obsédé et de se bloquer sur*

longue rame de bois. C'était Musashi. Il semblait perdu dans ses pensées *la pensée de se débarrasser*

et contemplait les nuages. Lorsque le bateau accosta, au lieu du bandeau *de la moindre de ses*

maladies. Une maladie ici,

de tissu rituel, il s'empara d'une serviette sale qui traînait là et la noua *c'est un esprit obsédé qui*

autour de sa tête. Il bondit du bateau, la rame à la main ; elle était plus *ne se repose que sur une*

longue que la fameuse perche de Ganryu. Cet homme étrange arrivait au *chose. Parce que toutes ces*

combat le plus important de sa vie avec un bout de bois au lieu d'un *maladies sont dans ton*

sabre et une serviette au lieu d'un bandeau.

esprit, il faut que tu te

débarrasses de toutes pour

Ganryu l'interpella : « Es-tu effrayé au point de ne pas tenir ta promesse ton esprit en ordre.

messe d'arriver à l'heure ? » Musashi ne dit rien, mais s'approcha encore.

Takuan, 1573-1645,

Ganryu dégaina son magnifique sabre et, de colère, jeta le fourreau sur Japon

le sable. Musashi sourit : « Sasaki, tu as déjà perdu. – Moi ? Perdu ?

Impossible ! – Quel vainqueur sur terre abandonnerait son fourreau à la mer ? » rétorqua Musashi.

Cette remarque énigmatique fit sortir Ganryu de ses gonds.

Il n'y a que deux espèces

Enfin, Musashi chargea, visant de son bâton les yeux de l'ennemi.

de plans de campagne, les

Ganryu leva vivement son sabre pour frapper la tête de Musashi, mais *bons et les mauvais. Les*

bons échouent presque

ne parvint qu'à couper son bandeau en deux. Il n'avait jusqu'ici jamais *toujours par des*

raté un seul coup. Au même moment, Musashi abaissa son sabre de bois *circonstances imprévues*

et frappa Ganryu aux pieds. Les spectateurs étaient sidérés. Alors que *qui font souvent réussir*

Ganryu vacillait, Musashi le tua d'un seul coup sur la tête. Puis il s'inclina *les mauvais*.

poliment face aux spectateurs, remonta dans son bateau et partit aussi Napoléon Bonaparte,

1769-1821,

calmement qu'il était arrivé.

correspondance

À partir de ce jour, Musashi fut considéré comme un homme d'épée sans égal.

Interprétation

Si Miyamoto Musashi, l'auteur du *Traité des cinq roues*, gagna tous ses duels, c'est pour une seule et bonne raison : à chaque fois, il savait s'adapter à la stratégie de son adversaire et aux circonstances du moment. Avec Matashichiro, il décida qu'il fallait arriver en avance, ce qu'il n'avait jamais fait auparavant. S'il sut vaincre tout un groupe de combattants, c'est parce qu'il les prit par surprise, bondissant sur ses pieds alors qu'ils étaient allongés. Puis, une fois leur chef tué, il se plaça de manière à les obliger à le charger de face, au lieu de l'encercler, ce qui aurait été beaucoup trop dangereux. Pour ce qui est de Baiken, il le surprit simplement en se servant de deux sabres, envahissant ainsi son espace et ne lui laissant pas le temps 20

S T R A T É G I E 2

de réagir intelligemment face à cette situation inattendue. Quant à Ganryu, *L'augmentation. Dans la*

il se débrouilla pour humilier et mettre en colère cet homme imbu de lui-même dialectique des contraires,

après la décroissance (le

même : le sabre de bois, l'attitude nonchalante, la serviette sale, la remarque Yang *se transformant en*

énigmatique, et, enfin, le fait de l'avoir visé aux yeux.

Yin) *de la « diminution »*

Les adversaires de Musashi s'appuyaient sur une technique brillante, *(diminuer en bas pour*

des sabres superbes et des armes inhabituelles. Au lieu de réagir sur le *augmenter en haut), voici*

moment, ils se reposaient sur leur entraînement, sur la technologie, bref, *la croissance (le Yin se*

transformant en Yang)

sur tout ce qui avait déjà marché. Musashi, qui avait compris très jeune *de l'« augmentation »*

l'essence de la stratégie, faisait de cette rigidité l'instrument de leur perte.

(diminuer en haut pour

Son but premier était d'identifier et d'accomplir la manœuvre qui sur-
augmenter en bas). Cet

prendrait le plus cet adversaire-là en particulier. Puis, il s'ancrait dans le *hexagramme offre des*

avantages (autre sens de

moment présent : ayant réussi à surprendre son adversaire, il observait Yi) : *il est utile de se*

attentivement, puis répondait par une autre action, souvent improvisée, *diriger et il est bon*

qui faisait du déséquilibre une défaite.

d'affronter les périls en

En vous préparant à la guerre, il faut vous débarrasser des mythes et *traversant les grandes eaux.*

des idées préconçues. La stratégie, ce n'est pas d'apprendre une série *Le vent et le tonnerre :*

augmentation. Ainsi le

d'enchaînements ou d'idées à suivre comme une recette de cuisine ; il *Sage considère le bien*

n'existe pas de formules magiques qui conduisent à la victoire. Les idées *qu'il accroît et le mal*

que vous glanez nourrissent votre terreau : elles sont là, ce sont des possi-qu'il corrige. À l'image

bilités et elles inspireront une direction ou une réponse sur le vif. Laissez d'une « *augmentation* »

réci-proque, le Vent se

tomber tous vos fétiches – livres, techniques, formules, armes – et devenez *déchaîne et la Foudre*

votre propre stratégie.

éclate. De même, l'homme

sage agrandit ce qui est

Et quand j'ai remporté une bataille, je ne répète pas ma tactique,
bien et réforme ce qui est

mal. L'augmentation est

mais je réponds aux circonstances selon une variété infinie de voies.

une amélioration et un

SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.)

épanouissement.

yi king, texte et

interprétation, vers

viii^e siècle av. J.-C.,

LES CLEFS DE LA GUERRE

traduit par Daniel

Souvent, en se repassant le film d'une mauvaise expérience, on se
répète Giraud, Bartillat,

Paris, 2003

que si l'on avait dit ceci ou fait cela, l'issue en aurait été autre.
Beaucoup de généraux ont perdu leur sang-froid au cœur de la
bataille puis, en y repensant, ont trouvé la tactique, la manœuvre qui
aurait tout changé.

Même le prince Hohenlohe, des années plus tard, comprit comment
il *Ma politique, c'est de ne*

avait saboté la reprise de Vierzehnheiligen. Mais le problème n'est pas tant *pas avoir de politique*.

que l'on pense trop tard à la bonne solution. Non, le problème est que l'on Abraham Lincoln,

s' imagine qu'on ne la connaissait pas : « Si seulement on avait su, si 1809-1865

seulement on y avait mieux réfléchi... » C'est précisément l'approche à ne pas avoir. On finit toujours par s'égarer quand on n'est pas dans le moment présent, quand on se laisse distraire par les circonstances. On n'écoute que soi, on ne réagit qu'à des choses qui appartiennent au passé, en appliquant des théories et des idées depuis longtemps digérées, mais qui n'ont rien à voir avec la situation présente. Les livres, les théories et les intellectuels ne font qu'aggraver le problème.

Les plus grands généraux, les stratèges les plus créatifs se distinguent, non par leur grande culture, mais par leur capacité à balayer toute idée S T R A T É G I E 2

21

Si l'on pose sur l'eau une

préconçue pour se concentrer sur le moment présent. On laisse ainsi toute *alebasse vide et qu'on la*

sa place à la créativité et l'on peut saisir les occasions qui se présentent.

touche, elle s'écarte. On

La culture, l'expérience et la théorie ont leurs limites : aucune d'entre elles *peut s'y prendre de toutes*

les façons possibles, elle ne

ne peut préparer au chaos de la vie, aux possibilités infinies de chaque *restera pas au même*

instant. Le grand théoricien de la guerre Carl von Clausewitz désignait *endroit. L'esprit d'une*

par le terme de « friction » la différence entre ce que nous planifions et ce *personne qui a atteint le*

qui se produit réellement. Cette friction étant inévitable, notre esprit doit *stade ultime ne reste pas en*

être capable d'admettre le changement et de s'adapter à l'imprévu.

repos sur quoi que ce soit,

ne serait-ce qu'une seconde.

Quand on sait s'acclimater aux circonstances changeantes, nos réactions *Il est comme une calebasse*

sont beaucoup plus en adéquation avec la réalité. À l'inverse, quand on *vide sur l'eau, que l'on*

se perd dans des théories préétablies et des expériences déjà vécues, bien *déplace chaque fois qu'on*

souvent notre réaction n'en est que plus décalée.

la touche.

Certes, il n'est pas inutile d'analyser les erreurs passées, mais il est Takuan, 1573-1645,

Japon

beaucoup plus efficace de développer sa capacité à penser sur le vif. Il y aura ainsi, *a posteriori*, beaucoup moins d'erreurs à disséquer.

L'esprit est comme le courant d'une rivière : plus il coule vite, plus il est dans le présent et répond aux changements. Il se vivifie et se ressource en énergie. Les idées préconçues, les expériences passées, traumatismes ou réussites, sont les galets et la boue de cette rivière, qui s'installent, s'ancrent et finissent par endiguer le flot. La rivière s'arrête de couler et stagne. Il vous faut absolument, en permanence, abattre cette digue.

La première étape consiste à prendre conscience du processus et de la nécessité de le combattre. La seconde étape va vous permettre d'adopter quelques tactiques qui vous aideront à rétablir le flot.

Réexaminez tous vos principes et croyances. Lorsqu'on demandait à Napoléon quels principes de guerre il suivait, il répondait toujours qu'il n'en avait aucun. Son génie résidait précisément dans cette capacité à s'adapter aux circonstances, à tirer le meilleur de ce qu'il recevait – c'était l'opportuniste suprême. De même, votre seul principe doit être de n'en avoir aucun. C'est courir à sa perte que d'adopter une position rigide en croyant que la stratégie a des lois gravées dans le marbre et des règles intemporelles. Bien sûr, les études historiques et stratégiques élargissent votre vision du monde, mais il ne faut surtout pas les ériger en dogmes. Soyez impitoyable avec le passé, avec la tradition, avec la coutume. Déclarez la guerre aux vaches sacrées et au conformisme de votre éducation.

D'ailleurs, l'éducation est souvent un problème. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, les Britanniques combattirent les Allemands dans les déserts d'Afrique du Nord, où ils étaient bien entraînés à l'utilisation des chars. Ils avaient même été littéralement gavés de théories à ce sujet. Plus tard, ils furent rejoints par les troupes américaines, beaucoup moins habituées à ces tactiques. Pourtant, bientôt, les Américains combattirent avec une efficacité égale, voire supérieure au style britannique ; ils avaient adapté leur mobilité à ce nouveau terrain qu'était le désert. Selon le maréchal

Erwin Rommel lui-même, chef de l'armée allemande en Afrique du Nord, « les Américains [...] profitèrent beaucoup plus que les 22

STRATÉGIE 2

Britanniques de leur expérience en Afrique, ce qui confirme le proverbe *La défaite est amère*.

qui dit que l'éducation est largement plus facile que la rééducation ».

Amère pour le simple

soldat, mais trois fois

Rommel voulait dire par là que l'éducation balaie les principes ancrés *plus pour le général. Le*

dans l'esprit. Au cœur du combat, un esprit entraîné risque de prendre du *soldat peut se consoler en*

retard en s'attachant à ce qu'il a appris et non à ce qui se passe pendant la *songeant que, en tout état*

bataille. Quand on est confronté à une situation nouvelle, mieux vaut soude cause, il a fait son

vent se dire que l'on ne sait rien et qu'il faut tout réapprendre. Débarrassez-devoir fidèlement et

ponctuellement. Son chef,

vous de tout ce que vous pensez savoir, même de vos principes les plus *en revanche, a échoué s'il*

chers ; libérez de l'espace mental et laissez-vous éduquer par votre expé-n'a pas remporté la victoire.

rience présente : c'est la meilleure des écoles. Vous développerez ainsi vos *Cela était son devoir de le*

propres stratégies au lieu de dépendre des livres et des théories des autres.

faire. Rien ne saurait s'y

comparer. Il repassera en

esprit tous les événements

Effacez les souvenirs de la guerre précédente. Votre précédent combat *de la campagne. « À tel*

reste un danger, même si vous en êtes sorti vainqueur. Il est encore frais *moment, songera-t-il, je me*

dans votre esprit. Si vous avez gagné, vous aurez tendance à répéter les *suis trompé ; à tel autre,*

mêmes stratégies, car le succès rend les gens paresseux et suffisants ; si *j'ai écouté mes peurs alors*

que j'aurais dû être

vous avez perdu, vous serez peut-être indécis et nerveux. N'y pensez pas ; *courageux ; là, j'aurais*

vous n'avez pas encore la distance et le détachement nécessaires. Faites le *dû attendre pour me*

maximum pour effacer cette expérience de votre esprit. Pendant la guerre *regrouper, au lieu de*

du Vietnam, le grand général nord-vietnamien Võ Nguyên Giáp n'avait *frapper étourdiment ;*

à tel moment, j'ai omis de

qu'une règle : après une victoire, il parvenait à se convaincre que cela *saisir l'opportunité qui se*

avait été en fait un échec. Il ne buvait pas pour fêter la victoire et ne répé-présentait à moi. » Il se

tait jamais la même stratégie la fois suivante. Il considérait chaque situation *rappellera les soldats qu'il a*

dans toute sa nouveauté.

lancés dans un assaut qui a

Ted Williams, peut-être le plus grand batteur de base-ball de l'his-échoué, et qui ne sont pas

revenus. Il se rappellera le

toire, s'appliquait à toujours oublier son dernier point. Quelque génial *regard de ces hommes qui*

qu'ait été son coup, il était derrière lui, appartenait au passé. On ne joue *lui faisaient confiance. « Je*

jamais deux fois de la même façon, y compris contre le même lanceur, et *les ai trahis, se dira-t-il,*

Williams voulait avoir l'esprit libre. Il n'attendait pas le point suivant *et j'ai trahi mon pays ! »*

Et il se verra tel qu'il est :

pour oublier ; à peine était-il de retour sur le terrain qu'il se concentrait *un général battu. À l'heure*

sur le déroulement du jeu. La meilleure façon de faire place nette du *sombre, il se rongera de*

passé et d'oublier le dernier combat est de se concentrer sur ce qui arrive *questions sur la vraie*

ici et maintenant.

nature de l'homme et du

commandement. Et là,

qu'il n'aille pas plus loin !

L'esprit en mouvement. Chez les enfants, l'esprit ne s'arrête jamais, ils *Car s'il doit de nouveau*

sont ouverts à toute nouvelle expérience et absorbent un maximum de *emmener des hommes à la*

choses. Ils apprennent vite, parce que le monde qui les entoure les pas-bataille, il faut qu'il se

sionne. Et lorsqu'ils sont frustrés ou énervés, ils trouvent une nouvelle *débarrasse de tout regret,*

qu'il les piétine, car ils

façon d'obtenir ce qu'ils veulent et oublient vite le problème à la première *empiètent sur sa volonté et*

nouveauté venue.

sa confiance en soi. Il doit

Tous les grands stratèges – Alexandre le Grand, Napoléon, *repousser farouchement ses*

Musashi – se comportaient un peu comme des enfants. La raison en est *attaques contre lui-même,*

simple : les stratèges de haut niveau voient les choses telles qu'elles sont.

et éradiquer les doutes,

fruits de l'échec. Il doit

Ils sont particulièrement sensibles aux dangers et aux opportunités.
Dans *les oublier et ne garder*

la vie, rien n'est immobile ; pour s'adapter aux circonstances et aux
évolu-à l'esprit que les leçons

tions d'une situation, il faut avoir l'esprit très libre. Les grands
stratèges *qu'enseigne la défaite* ;

S T R A T É G I E 2

23

et celles-ci sont plus

ne réagissent pas en fonction d'idées préconçues ; ils répondent aux
nombreuses que les leçons

circonstances présentes, comme les enfants. Leur esprit est toujours
en *qu'enseigne la victoire*.

mouvement, ils sont tout le temps excités et curieux. Ils oublient
facile-William Slim,

1897-1970,

ment le passé : le présent est bien trop intéressant.

defeat into victory

Le philosophe grec Aristote définissait la vie par le mouvement. Ce
qui ne bouge pas est mort. Ce qui a de la vitesse et de la mobilité a
plus de possibilités, plus de vie. Nous commençons tous avec
l'esprit vif d'un Napoléon, mais, en vieillissant, avons tendance à
passer du côté des Prussiens. Vous pensez peut-être que ce que
vous aimeriez retrouver de votre jeunesse est votre forme physique,
votre insouciance, mais ce dont vous avez réellement besoin, c'est
de votre liberté d'esprit. Lorsque vous vous surprenez à ne penser
qu'à une seule et même idée, à en être obsédé, forcez-vous à

passer à autre chose. Distrayez-vous avec de la nouveauté, comme un enfant, laissez-vous impressionner par quelque chose de nouveau, qui mérite votre concentration. Ne perdez pas de temps sur des choses que vous ne pouvez ni changer ni influencer. Avancez.

Soyez dans l'air du temps. L'histoire militaire est ponctuée de batailles où le passé affronta le futur dans une lutte sans espoir. Ce fut le cas par exemple au VII^e siècle, lorsque les Perses et les Byzantins affrontèrent les armées invincibles de l'Islam, avec leurs nouvelles formes de combat dans le désert ; ce fut aussi le cas dans la première moitié du XIII^e siècle, lorsque les Mongols firent preuve d'une mobilité meurtrière pour submerger les lourdes armées russes et européennes. De même en 1806, lorsque Napoléon écrasa les Prussiens à Iéna. À chaque fois, l'armée victorieuse développa un mode de combat qui optimisait une nouvelle forme de technologie ou un nouvel ordre social.

Vous pouvez reproduire cet effet, à plus petite échelle, en vous adaptant à l'air du temps. Le pressentir et l'anticiper demande du travail et de l'observation, ainsi qu'une certaine flexibilité pour s'adapter à ces tendances. En vieillissant, il faut régulièrement changer de style. À l'âge d'or d'Hollywood, la plupart des actrices avaient des carrières très courtes.

Mais Joan Crawford a combattu le système et s'est débrouillée pour faire une très longue carrière en changeant régulièrement son style, de la sirène à la femme fatale en passant par la *cult queen*. Au lieu de faire preuve d'un sentimentalisme déplacé en se cramponnant à des modes dépassées, elle s'est montrée capable de sentir les nouvelles tendances et de les suivre. En vous adaptant et en changeant constamment de style, vous éviterez les embûches des guerres précédentes. Juste au moment où les gens croiront vous connaître, vous serez un autre.

Changez la donne. Le grand romancier russe Fedor Dostoïevski souffrait d'épilepsie. Avant chaque crise, il était dans un état second, merveilleux, ayant l'impression d'être en accord parfait avec la

réalité, de percevoir le monde exactement tel qu'il était. Par la suite, il était totalement déprimé, comme si cette vision se fondait dans les habitudes et la routine 24

STRATÉGIE 2

du quotidien. Pour retrouver alors son intime proximité avec le réel, il se *Le fait de savoir que l'on*

précipitait au casino le plus proche et jouait tout son argent. Et ce réel-là *est dans une certaine*

condition, un certain état,

le submergeait ; le confort et la routine s'étaient évanouis, ses schémas *est déjà un processus de*

éculés s'étaient brisés. Il fallait tout repenser, aller puiser à nouveau à la *libération ; mais un homme*

source de sa créativité. C'était pour lui la meilleure façon de se rappro-qui n'est pas conscient

cher de ce moment d'extase qui précédait les crises d'épilepsie.

de sa condition, de son

La méthode de Dostoïevski était un peu extrême, mais il faut parfois *combat, essaie d'être*

quelque chose d'autre que

se secouer, se libérer du passé. En allant à contre-courant de ce que vous *ce qu'il est, ce qui conduit*

faites communément, en vous plaçant dans des circonstances inhabituelles à *une habitude. Gardons*

ou en repartant de zéro. Dans ces situations, l'esprit doit gérer une nouvelle *à l'esprit que nous voulons*

réalité, et c'est comme s'il revenait à la vie. Le changement est inquiétant, *examiner ce qui est,*

observer exactement ce qui

mais il est aussi vivifiant, exaltant.

est vraiment et en être

À force, une relation finit par lasser parce qu'elle est perpétuellement *conscient, sans lui donner*

prévisible. Vous réagissez toujours de la même façon, les autres font de *le moindre biais, sans lui*

même ; et ainsi de suite, indéfiniment. Mais si vous réagissez d'une façon *donner une interprétation.*

nouvelle, vous brisez cette dynamique. Faites-le suffisamment souvent *Il faut un esprit*

extraordinairement délié et

pour que vos relations ne s'embourgeoisent pas et qu'elles s'ouvrent à de *un cœur extraordinairement*

nouvelles possibilités.

malléable pour être

conscient de ce qui est et

Votre esprit est comme une armée. Il doit s'adapter à la complexité et *le suivre ; parce que ce qui*

est bouge constamment,

au chaos de la guerre moderne en devenant plus fluide et plus souple. À

subit en permanence une

son comble, ce nouveau type de guerre devient la guérilla, qui exploite le *transformation et si l'esprit*

chaos en faisant du désordre et de l'imprévu une stratégie en soi. L'armée *est fixé à une croyance, à*

de guérilla ne s'immobilise jamais pour défendre un lieu ou une ville ; elle *une connaissance, il cesse sa*

gagne en se déplaçant en permanence, en ayant toujours un train d'avance.

quête, il cesse de suivre le

vif mouvement de ce qui

Impossible pour l'ennemi d'avoir une cible quelconque, puisqu'il n'y a pas *est. Ce qui est n'est pas*

de schéma précis. L'armée de guérilla ne répète jamais la même tactique.

statique, assurément ; il

Elle réagit en fonction de la situation, du moment, du terrain où se déroule *bouge continuellement*

le combat. Il n'y a pas de front, pas de lignes de communication ou de ravi-comme vous le verrez

si vous l'observez très

taillement, pas de convoi. L'armée de guérilla n'est que mobilité.

attentivement. Pour le

Ceci doit être votre nouveau modèle. Pas question d'avoir une
tactique *suivre, vous avez besoin*

rigide ; ne laissez pas votre esprit s'installer et s'immobiliser,
défendre *d'un esprit très rapide et*

un espace ou une idée en répétant les mêmes manœuvres
automatisées.

d'un cœur souple : deux

Étudiez le problème sous des angles différents, en fonction de la
situation *qualités déniées à qui a*

l'esprit statique, fixé dans

dans laquelle vous êtes. En restant toujours en mouvement, vous
n'offrez *une croyance, un préjugé,*

aucune cible à vos ennemis. Prenez part au chaos du monde et
exploitez-le *une identification ; et un*

au lieu d'en être le spectateur passif.

cœur et un esprit qui sont

secs ne peuvent suivre

facilement, avec vivacité

Image : L'eau.

ce qui est.

Elle adapte sa forme

Jiddu Krishnamurti,

1895-1986

au flux, écarte les rochers
de son chemin, polit
les galets, ne s'arrête pas,
ne prend jamais la même
forme. Plus elle est
rapide, plus elle est claire.

S T R A T É G I E 2

25

Autorité : Certains de nos généraux
ont échoué parce qu'ils ont voulu tout
résoudre d'après le manuel. Ils savaient
que Frédéric avait fait telle chose à un
endroit et Napoléon à tel autre endroit. Ils
pensaient toujours à ce que Napoléon
ferait... Je ne sous-estime pas la valeur de la
science militaire, mais qui fait la guerre
en obéissant de façon servile à des règles
toutes faites échouera... La guerre se renouvelle
sans cesse. (Ulysses S.

Grant, 1822-1885)

A CONTRARIO

Ne jamais avoir une guerre de retard. Quand vous, vous tâchez de vous défaire de cette fâcheuse tendance, sachez que votre ennemi agit de même ; il apprend du présent et s'y adapte. Les pires désastres militaires de l'histoire sont moins liés à un manque de créativité qu'à la certitude de savoir comment l'adversaire va réagir. Lorsque Saddam Hussein, dictateur en Irak, envahit le Koweït en 1990, il croyait les États-Unis toujours en convalescence après le « syndrome du Vietnam » ; le traumatisme des pertes pendant la guerre du Vietnam avait été très violent. Il pensait qu'ils éviteraient la guerre ou qu'ils se battraient comme précédemment, préférant la stratégie aérienne à la voie terrestre. Il n'a pas réalisé que l'armée américaine était déjà prête pour un nouveau type de guerre. Il ne faut jamais oublier que, si le perdant est parfois trop traumatisé pour se battre de nouveau, il peut aussi apprendre de ses expériences et évoluer. Mieux vaut être trop prudent que pas assez ; tenez-vous prêt.

Ne laissez jamais l'ennemi vous surprendre.

26

STRATÉGIE 2

3

AU CŒUR DE LA TEMPÊTE,

GARDEZ LA TÊTE FROIDE :

LA STRATÉGIE DE L'ÉQUILIBRE

Dans le feu de l'action, on a tendance à perdre la tête.

Vous êtes confronté à beaucoup de choses en même temps

– *contretemps imprévus, doutes et critiques de la part de vos alliés. Il est alors dangereux de répondre en se laissant guider par ses émotions, par la peur, l'angoisse ou la frustration. Il est pourtant vital de garder la tête froide, de ne pas perdre ses moyens quelles que soient les circonstances. Aux tiraillements émotionnels de l'instant, vous devez opposer une résistance active : restez ferme, confiant et agressif quoi qu'il arrive. Endurcissez-vous en vous exposant à l'adversité. Apprenez à vous détacher du chaos du champ de bataille. Laissez les autres perdre leur sang-froid ; que votre solidité vous garde hors de leur emprise et vous permette de maintenir le cap.*

27

La présence d'esprit joue

LA TACTIQUE HYPERAGRESSIVE

un rôle essentiel au

Le vice-amiral lord Horatio Nelson (1758-1805) avait pour ainsi dire tout *royaume de l'imprévu*

vécu. Il avait perdu son œil droit au cours du siège de Calvi et son bras *qu'est la guerre, car elle*

n'est rien d'autre qu'une

droit lors de la bataille de Ténériffe. Il avait battu les Espagnols au cap *capacité supérieure à*

Saint-Vincent en 1797 et contrecarré la campagne égyptienne de *dompter l'imprévisible. On*

Napoléon en infligeant un échec cuisant à sa flotte lors de la bataille du *admire la présence d'esprit*

Nil l'année suivante. Mais aucune de ses victoires ne l'avait préparé à *dans une repartie à une*

faire face aux problèmes que lui causèrent ses propres collègues de
la interpellation inattendue,

comme on admire le moyen

marine britannique avant la guerre contre le Danemark en février
1801.

improvisé dans l'instant

Nelson, héros le plus célèbre de toute l'Angleterre, semblait s'impo-
pour conjurer un danger

ser pour prendre la tête de la flotte. Mais l'amirauté choisit sir Hyde
soudain. La repartie et le

Parker, et Nelson comme son second. Cette guerre était délicate : il
s'agis-plan n'ont pas du tout

besoin d'être originaux :

sait de forcer les rebelles danois à collaborer au blocus de la France.

il suffit qu'ils touchent

Nelson, très fier, avait le sang chaud. Il haïssait Napoléon, et s'il
allait trop *juste... L'expression de*

loin contre les Danois, l'Angleterre courait à l'incident diplomatique.
Sir

« présence d'esprit » décrit

Hyde était un homme plus âgé, plus stable et moins agressif, qui
ferait ce *parfaitement la promptitude*

qu'on lui demanderait, et rien de plus.

et la justesse de l'aide

qu'apporte l'intelligence.

Nelson avala la couleuvre et accepta ce poste de second, mais il voyait Carl von Clausewitz,

déjà venir les problèmes. Il savait qu'il fallait agir immédiatement : il ne fal-1780-1831, de la guerre

lait pas laisser aux Danois le temps de construire leurs défenses ; la flotte devait donc se mettre en route le plus tôt possible. Les navires étaient déjà prêts à prendre la mer, mais la devise de Parker était : « Chaque chose en *L'homme peut perdre*

son temps. » Ce n'était pas un homme pressé. Nelson détestait sa noncha-davantage de vie par

lance et brûlait de passer à l'action : il relut les rapports des renseignements, *la pensée que par une*

étudia les cartes et proposa un plan de bataille détaillé. Il écrivit à Parker *blessure béante.*

pour le presser de prendre l'initiative. Il fut superbement ignoré.

Thomas Hardy,

1840-1928

Enfin, le 11 mars, la flotte britannique hissa les voiles. Mais au lieu de se diriger vers Copenhague, Parker jeta l'ancre au nord du port de la ville et convoqua ses capitaines en réunion. Il expliqua que, selon les rapports des services secrets, les Danois avaient une défense très complète pour protéger Copenhague. Des navires étaient à l'ancre au port, le nord et le sud étaient protégés par des forts, et l'artillerie mobile ne ferait qu'une bouchée de la flotte britannique. Comment les combattre sans endurer de terribles pertes ? En outre, certains pilotes, connaissant les côtes autour de Copenhague, avaient prévenu qu'elles étaient dangereuses, criblées

de bancs de sable et de vents difficiles à gérer. Ils courraient de grands risques s'ils s'aventuraient le long de ces côtes difficiles sous un feu nourri. Peut-être valait-il mieux attendre que les Danois quittent le port pour les combattre au large.

Nelson faisait un effort considérable sur lui-même pour se contrôler.

Mais il finit par perdre patience, arpentant la salle de long en large, son moignon s'agitant au rythme de ses pas alors qu'il pestait. « Aucune guerre, déclara-t-il, n'a jamais été gagnée en patientant. » Les défenses danoises paraissaient peut-être redoutables à des « novices », mais il avait mis en place des semaines plus tôt une stratégie : il attaquerait le sud, l'approche la plus facile, pendant que Parker et le gros de la flotte 28

S T R A T É G I E 3

resteraient au nord de la ville. Nelson serait assez mobile pour avoir *Ainsi, Grant était seul* : raison de l'artillerie danoise. Il avait étudié les cartes : les bancs de sable *ses plus fidèles lieutenants*

l'adjuraient de changer

ne présentaient aucun danger. Il était plus important de passer à l'action *ses projets tandis que ses*

que de se tracasser à cause du vent.

supérieurs, stupéfaits par

Le discours de Nelson motiva les capitaines de Parker. Il était de loin *cette témérité, brûlaient*

le chef qui avait le plus de succès, et sa confiance était communicative. *Sir de le rappeler à l'ordre.*

Hyde lui-même fut impressionné, et son plan fut approuvé.

Des militaires célèbres et

des civils haut placés

Le matin suivant, une ligne de navires conduite par Nelson fit voile
condamnaient à l'avance

vers Copenhague et la bataille commença. Les armes danoises,
proches *une campagne qui leur*

des Britanniques, firent beaucoup de dégâts. Nelson allait et venait
sur le *semblait aussi dénuée*

pont du vaisseau amiral, le HMS *Elephant*, admonestant ses
hommes. Il *d'espoir que de précédent.*

S'il échouait, le pays

était survolté. Un tir traversa le grand mât, juste à côté de lui. « C'est
une *tomberait d'accord avec*

tâche difficile que nous accomplissons là, et ce jour pourrait être
notre *le gouvernement et les*

dernier à chaque instant, dit-il à un colonel un peu secoué par le
bruit.

généraux. Grant savait

Mais notez bien que je ne céderais ma place pour rien au monde. »

tout cela et mesurait le

Parker suivit la bataille depuis sa position, plus au nord. Il regrettait
danger, mais il était

aussi invulnérable aux

d'avoir accepté le plan de Nelson. Il était responsable de cette
campagne *inquiétudes de l'ambition*

et, maintenant, une défaite ruinerait sa carrière. Après quatre heures
de qu'aux faiblesses de

bombardements intensifs, il en eut assez : la flotte se faisait pilonner
sans l'amitié, et même aux

pour autant prendre l'avantage. Nelson n'avait jamais su s'arrêter.
Parker angoisses du patriotisme.

Cette confiance tranquille

décida qu'il était temps de hisser le code 39, l'ordre de battre en
retraite.

en lui-même ne

Les premiers vaisseaux à le voir devaient passer le signal sur toute
la l'abandonna jamais ; elle

ligne. Une fois le message reçu, il n'y avait rien d'autre à faire que
de se équivalait presque à un

replier. La bataille était finie.

sentiment de fatalité.

À bord de l' *Elephant*, un lieutenant vint transmettre le message à
Ayant acquis une

conviction sur un point

Nelson. Le vice-amiral l'ignora. Continuant à écraser les défenses
danoises, *exigeant une décision sans*

il finit par appeler un officier.

retour, il ne revenait jamais

« Le code 16 est-il toujours hissé ? »

en arrière et ne s'inquiétait

Le code 16 était son préféré ; il signifiait « serrer l'ennemi au plus
même pas. Il demeurait

d'une fidélité absolue à

près ». L'officier confirma qu'il était toujours hissé.

lui-même et à ses projets.

« Eh bien, veillez à ce qu'il le reste », dit Nelson.

Cette confiance en soi

Quelques minutes plus tard, alors que le pavillon de Parker flottait
implicite et totale n'avait

toujours dans le vent, Nelson se tourna vers son capitaine de
pavillon.

pourtant rien à voir ni

« Vous savez, Foley, je n'ai qu'un œil. J'ai bien le droit d'être aveugle
avec la vanité ni avec

l'enthousiasme ; c'était

quelquefois. »

simplement une question de

Puis, portant sa longue-vue à son œil aveugle, il déclara calmement
: *conscience et de conviction*

« Vraiment, je ne vois pas ce pavillon. »

qui lui donnait la force

Partagés entre l'obéissance à Parker ou à Nelson, les capitaines finirent *dans laquelle il croyait ;*

qui était une force en soi

par choisir Nelson. Tant pis, ils risquaient leurs carrières en même temps *et qui conduisait les autres*

que la sienne. Mais bientôt, les défenses danoises se fissurèrent ; certains *à lui faire confiance,*

des bateaux à l'ancre au port capitulèrent et les bombardements ralentirent puisqu'il était le premier

tirent. Moins d'une heure après que Parker a ordonné d'arrêter la *à le faire.*

bataille, les Danois se rendaient.

Adam Badeau,

military history of

Le lendemain, Parker félicita Nelson sans grand enthousiasme. Il ne
ulysses s. grant, 1868

fit aucune remarque sur sa désobéissance. Il espérait que toute l'affaire, y compris son manque de courage, serait jetée aux oubliettes.

S T R A T É G I E 3

29

Il était une fois un homme

Interprétation

que l'on aurait pu appeler

Lorsque l'amirauté confia cette mission à sir Hyde, elle commit une erreur *le « généralissime des*

militaire classique : laisser la conduite de la bataille à un homme prudent *voleurs »*. *Il répondait au*

nom de Hakamadare.

et méthodique. En temps de paix, de tels hommes paraissent posés, et *C'était un formidable*

forts, mais leur sang-froid cache souvent une faiblesse : s'ils sont si minu-gaillard, le contraire d'un

tieux, c'est parce que l'idée de commettre une erreur les terrifie, pour eux *imbécile. Il avait le pied*

et pour leur carrière. On ne peut s'en rendre compte avant de les avoir *léger, la main lesté et*

vus dans le feu de l'action ; brusquement, ils sont paralysés et incapables *l'esprit délié ; c'était un*

complotéur-né. Bref, nul ne

d'une quelconque décision. Ils voient des problèmes partout et baissent les *pouvait se comparer à lui.*

bras au premier revers. Ils abandonnent, poussés par la peur et non par *Sa profession consistait à*

l'impatience. Ces moments d'hésitation signent bien souvent leur défaite.

dépouiller les gens de leurs

Lord Nelson fonctionnait de façon diamétralement opposée. Menu, de *possessions quand ils ne s'y*

attendaient pas. Une fois,

constitution délicate, il avait compensé sa faiblesse physique par une détermination sans faille. Il s'était forcé à devenir plus résolu que quiconque *l'année, il avait besoin de*

autour de lui. Dès l'instant où il entra dans la bataille, il lâchait ses pul-vêtements et décida de s'en

sions agressives. Lorsque d'autres amiraux s'inquiétaient de détails comme *procurer. Il alla en des*

le vent ou les changements de position de l'ennemi, lui se concentrait sur *lieux propices et se*

promena en observant. Vers

son plan. Avant la bataille, il étudiait sa stratégie et celle de son adversaire *minuit, alors que les gens*

avec plus de minutie que n'importe qui. Cette connaissance parfaite per-étaient rentrés dormir et

mettait à Nelson de sentir le moment où les ennemis allaient craquer. Mais *que tout était calme, il*

une fois dans la bataille, il n'était plus question d'hésitation ni de prudence.

aperçut à la clarté brumeuse

de la lune un homme vêtu

En gardant la tête froide, on compense une faiblesse mentale, cette *de façon somptueuse qui*

tendance à se laisser déborder et à perdre de vue le but principal de
la flânait sur un boulevard.

victoire. La pire des faiblesses est de perdre confiance, de douter et
de *L'homme avait un riche*

n'en devenir que trop prudent. C'est inutile ; cet excès de prudence
n'est *pantalon probablement tenu*

que l'écran qui masque l'angoisse du conflit et de l'erreur. Il faut au
par des bretelles et un

magnifique habit de chasse

contraire contrebalancer les faiblesses en redoublant de
détermination et *qui le couvrait avec*

de confiance.

élégance. Il était seul et

En période de troubles et de tempêtes, il faut vous forcer à être tou-
jouait de la flûte. Il ne

jours plus déterminé. Faites appel à vos instincts agressifs pour ne
pas *semblait pas pressé de se*

rendre où que ce soit.

vous laisser aller à trop de prudence ou d'inertie. Quelle que soit
l'erreur

« *Tiens, songea*

commise, il est toujours possible de la rectifier en étant plus
énergique.

Hakamadare, voilà un

Le temps de la prudence, c'est celui de la préparation ; une fois que
la loustic qui se présente à

bataille a commencé, il n'est plus question d'avoir des doutes.
Ignorez les *seule fin de me donner ses*

couards qui tremblent et qui battent en retraite au moindre revers.

vêtements. » En d'autres

heures, il l'aurait

Exultez dans l'attaque. Ce dynamisme vous portera.

joyeusement rattrapé et

rossé, et dépouillé de ses

Les sens impriment sur l'esprit une marque plus forte que la pen-
vêtements. Mais cette fois-

sée rationnelle... Même celui qui a échafaudé une opération et la *ci*,
inexplicablement, il eut

le sentiment que cet homme

voit en cours d'exécution peut parfaitement perdre confiance dans
faisait peur ; il le suivit sur

son jugement précédent... La guerre a l'art de cacher la scène avec
plusieurs centaines de

un spectacle cruellement marqué par des apparitions terrifiantes.

mètres. L'homme n'avait

Dès que ces obstacles sont écartés et que l'horizon est dégagé, les
pas l'air de songer que

événements confirmeront la conviction initiale : tel est l'abîme qui
quelqu'un le suivait. Bien

au contraire, il continuait à

sépare la prévision de l'exécution.

jouer de la flûte avec un

CARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831), *Théorie de la Grande
Guerre* 30

S T R A T É G I E 3

LA TACTIQUE DU BOUDDHA BIENHEUREUX

calme qui semblait parfait.

La première fois que l'on voyait à l'œuvre le metteur en scène Alfred

« *Mettons-le à l'épreuve* »,

se dit Hakamadare. Et il

Hitchcock (1899-1980), on ne pouvait manquer d'être surpris. La
plupart *courut jusqu'à l'homme en*

des réalisateurs sont des boules de nerfs, hurlent sur le personnel et
faisant tout le tapage qu'il

aboient des ordres. Hitchcock s'asseyait dans son fauteuil, les yeux
pouvait. Mais l'autre n'eut mi-clos. Il somnolait parfois. Sur le plateau
de *L'Inconnu du Nord-Express*, *pas l'air de s'alarmer le*

en 1951, l'acteur Farley Granger en fut troublé et pensa que
Hitchcock *moins du monde. Il se*

retourna simplement pour

était en colère ou énervé. Il lui demanda s'il y avait un problème : «
Oh, *l'observer, sans cesser*

répondit Hitchcock ensommeillé, je m'ennuie tellement. » Les
plaintes du *de jouer de la flûte.*

personnel, les colères des acteurs, rien ne pouvait le décontenancer.
Il *Hakamadare, incapable*

bâillait, s'installait plus confortablement dans sa chaise et ignorait
tout *de lui sauter dessus, prit*

ses jambes à son cou.

simplement le problème. « Hitchcock... ne semblait pas du tout nous
diri-Il essaya ainsi à plusieurs

ger, dit l'actrice Margaret Lockwood. Il somnolait, dodelinait de la
tête, *reprises, mais l'homme*

avec son sourire énigmatique de Bouddha. »

demeurait impassible.

Les collègues de Hitchcock avaient du mal à comprendre comment il
Hakamadare comprit qu'il

pouvait être si calme et si détaché avec un métier aussi stressant.
Certains *avait affaire à quelqu'un*

d'extraordinaire. Quand

pensaient que c'était une question de tempérament : Hitchcock était
un *ils eurent ainsi parcouru*

animal à sang froid. D'autres se disaient que c'était un truc, une
façade.

un bon kilomètre,

Rares étaient ceux qui connaissaient la vérité : avant le début du tournage, *Hakamadare songea qu'il*

Hitchcock s'était préparé avec une minutie et une méticulosité telles que *ne pouvait continuer de la*

sorte ; il sortit son sabre

rien de mal ne pouvait se passer. Tout était sous son contrôle : pas d'ac-et courut vers sa victime.

trice hystérique, pas de directeur artistique névrosé, pas de producteur *Cette fois, l'individu*

fouineur pour interférer dans ses plans. Il s'était construit une telle sécu-s'arrêta de jouer de la flûte,

rité qu'il pouvait se permettre de s'allonger pour faire un somme.

se tourna vers lui et dit :

Hitchcock commençait toujours par une idée – tirée d'un roman ou

« *Que diable manigances-*

tu ? » Hakamadare

de sa propre imagination. Il visualisait les scènes comme s'il avait déjà le *n'aurait pas eu plus peur*

film en tête. Il cherchait ensuite un auteur, lequel comprenait assez vite *si un démon ou un dieu*

que son travail allait être un peu particulier. Au lieu de prendre une idée *l'avait attaqué alors qu'il se*

à peine ébauchée et d'en faire un véritable scénario, l'auteur n'était là que *trouvait seul. Pour quelque*

raison incompréhensible, il

pour poser sur le papier le rêve enfermé dans le cerveau de Hitchcock. Il *perdit courage. Submergé*

devait se contenter de faire des personnages de chair et de sang et, bien *par une terreur mortelle, il*

sûr, d'écrire les dialogues, mais pas beaucoup plus. Lorsque Hitchcock *tomba malgré lui à genoux,*

commença à travailler avec l'auteur Samuel Taylor pour les premières réu-et se mit à quatre pattes.

nions sur le film *Sueurs froides* (1958), ses descriptions étaient parfois telle-

« *Qu'est-ce que tu*

fabriques ? » répéta

ment réalistes ou tellement intenses qu'on aurait pu croire qu'il les avait *l'homme. Hakamadare*

vécues ou rêvées. Une telle précision lui permit ainsi de toujours éviter de *avait le sentiment qu'il*

sérieux conflits avec ses collaborateurs. Taylor comprit bien vite que, *était à présent incapable de*

même s'il écrivait le scénario, cela resterait une création de Hitchcock.

s'enfuir, même s'il l'avait

voulu. « J'essaie de vous

Une fois le scénario terminé, Hitchcock le transformait en script très *dévaliser, avoua-t-il tout*

détaillé. La position des caméras, l'éclairage, l'angle de prise de vue et les *à trac. Je m'appelle*

dimensions du plateau : tout était indiqué en détail. La plupart des réali-Hakamadare. – J'ai

sateurs se laissent une certaine marge et tournent, par exemple, une *entendu parler d'un homme*

même scène sous des angles différents pour avoir par la suite plusieurs *qui porte ce nom, oui.*

Un être étrange et

options. Ce n'était pas le cas de Hitchcock : le script contenait tout le *dangereux, paraît-il »,*

film, point par point. Il savait très exactement ce qu'il voulait et l'avait *répondit l'homme. Et il*

intégralement noté. Lorsqu'un producteur ou un acteur essayaient *ordonna simplement à*

S T R A T É G I E 3

31

Hakamadare : « Viens

d'ajouter ou de changer une scène, Hitchcock restait tout à fait poli et *avec moi. » Et il continua*

faisait semblant d'écouter, mais n'y prêtait pas la moindre attention.

son chemin en jouant de

Rien n'était laissé au hasard. Pour la construction des décors (assez *nouveau de la flûte.*

Hakamadare le suivit,

élaborés dans un film comme *Fenêtre sur cour*), Hitchcock présentait au *complètement perplexe*,

chef décorateur des schémas précis, des plans d'architecte, des listes d'ac-terrorisé par le fait qu'il

cessoires incroyablement détaillées. Il supervisait chaque aspect de la *s'agissait d'un homme*

construction du décor. Il accordait une attention particulière aux vêtements sortant de l'ordinaire. Le

ments des actrices principales : d'après Edith Head, costumière sur plu-voleur avait l'impression

d'être possédé par un

sieurs films de Hitchcock, notamment pour *Le crime était presque parfait en démon ou par un dieu*.

1954, « il y avait une explication au choix de chaque couleur, de chaque *Finalement, le flûtiste*

coupe de vêtement. Il était absolument certain de tout ce qu'il demandait.

franchit un portail devant

Pour telle scène, il la voyait [Grace Kelly] en gris pâle, pour une autre en *une vaste maison. Il retira*

ses chaussures, pénétra dans

mousseline blanche, pour une autre encore en doré. C'était vraiment la *la véranda et disparut à*

matérialisation en studio d'un rêve. » Lorsque l'actrice Kim Novak refusa *l'intérieur*. « *Ce doit être le*

de porter une veste grise dans *Sueurs froides* parce que cela lui donnait un *propriétaire de la maison* »,

teint blafard, Hitchcock lui répondit qu'elle devait avoir l'air d'une *songea Hakamadare*.

femme mystérieuse qui venait d'émerger du brouillard de San Francisco.

L'homme revint et lui fit

signe d'approcher. Il lui

Que répondre à cela ? Elle mit la veste.

donna un vêtement coupé

Les acteurs de Hitchcock aimaient travailler avec lui, même si c'était *dans une solide étoffe de*

un peu particulier. Certains des grands d'Hollywood – Joseph Cotten, *coton et lui dit : « Si tu as*

Grace Kelly, Cary Grant, Ingrid Bergman – dirent même de lui qu'il était *besoin de quelque chose*

dans ce genre à l'avenir,

l'un des réalisateurs les plus faciles à vivre : sa nonchalance était commu-viens me le dire. Si tu

nicative et ses scripts étaient préparés avec tellement de soin que l'acteur *tombes sur quelqu'un qui*

n'avait qu'à jouer, et c'était tout. Tout marchait à la perfection. Comme *ne connaît pas tes*

l'a dit James Stewart sur le tournage de *L'homme qui en savait trop* (1956) : *intentions, tu risques de te*

« Là, nous sommes dans les mains d'un expert. Vous pouvez vous reposer *faire mal.* » *Hakamadare*

apprit par la suite que la

sur lui. Faites ce qu'il vous dit et tout ira bien. »

maison appartenait au

Comme Hitchcock s'installait sur le plateau, à demi endormi, les *gouverneur de Settsu,*

acteurs et toute l'équipe ne voyaient les choses que par le petit bout de la *Fujiwara no Yasumasa.*

lorgnette. Ils n'avaient aucune idée de la façon dont les scènes s'emboî-Plus tard encore, quand il

fut arrêté, il aurait dit :

taient dans sa tête. Lorsque Taylor vit *Sueurs froides* pour la première fois, il

« *C'était un homme*

eut l'impression d'être dans le rêve d'un autre. Le film reproduisait à la per-tellement étrange... il était

fection l'idée que Hitchcock lui avait expliquée plusieurs mois auparavant.

terrifiant ! » Yasumasa

n'était pas guerrier par

Interprétation

tradition familiale, il était

fils de Munetada. Et

Le premier film réalisé par Hitchcock fut *Le Jardin du plaisir*, film muet de *pourtant, il n'était en rien*

1925. Rien ne se déroula normalement. Hitchcock détestait le désordre *inférieur à quiconque ayant*

et le chaos : les imprévus, l'équipe paniquée, bref, la moindre perte de *embrassé le métier des*

contrôle le rendait fou. De ce jour, il décida que chaque film serait une *armes par tradition de*

famille. Il avait un esprit

véritable opération militaire. Les producteurs, les acteurs et l'équipe de *fort, des mains habiles et*

tournage n'auraient tout simplement plus les moyens de contrecarrer sa *une force effrayante. Il*

création. Il mit lui-même au point chaque aspect de la production du *avait également l'esprit*

film : la construction du plateau, l'éclairage, les détails techniques des *délié et s'entendait à faire*

caméras et des lentilles, la bande-son. Il supervisait chaque étape de la *des plans. Ainsi, la cour*

impériale elle-même n'avait

réalisation du film. Rien ne pouvait se mettre entre ce qu'il avait prévu et *pas craint de lui confier une*

le résultat final à l'écran.

S T R A T É G I E 3

Il semble qu'un tel degré de minutie et de préparation n'ait rien à voir *charge réservée à un*

avec le sang-froid, alors que c'en est précisément le summum. Cela veut dire *guerrier. Par conséquent,*

tout le monde le craignait

entrer dans la bataille (ou sur un tournage, dans le cas de Hitchcock) prêt *beaucoup et se sentait*

et détendu. Le moindre imprévu a déjà une parade ; toutes les alternatives *intimidé devant lui.*

possibles ont été envisagées et vous êtes prêt à y faire face. Les choses ainsi Hiroaki Sato,

planifiées, vous ne vous laisserez jamais surprendre. Quand votre entourage legends of the

samurai, 1995

vous accable de doutes, de questions angoissées et d'idées inutiles, il vous suffit de hocher la tête et de faire semblant d'écouter, mais en réalité, ignorez-les : vous, vous savez ce que vous voulez. Votre attitude décontractée finira par leur faire comprendre qu'il faut vous faire confiance.

On se laisse facilement déborder par les imprévus d'une bataille, lorsqu'un nombre incalculable de personnes vous demandent ou vous disent quoi faire. La pression est telle que l'on perd aisément de vue le but et le plan à suivre. Soudain, l'arbre cache la forêt. Le sang-froid est cette capacité à se détacher, à observer le champ de bataille dans son intégralité, l'image tout entière, avec clarté. Les grands généraux ont cette qualité. Mais pour atteindre cette distance

mentale, il faut envisager tous les détails en amont. Laissez les autres s'imaginer que ce détachement bouddhique vous vient d'une source mystérieuse. Ils n'y comprennent rien, et c'est tant mieux pour vous.

Pour l'amour de Dieu, ressaisissez-vous et cessez de tout voir en noir : le premier pas en arrière fait une impression détestable sur l'armée, le second est dangereux et le troisième l'entraîne à sa perte.

FRÉDÉRIC LE GRAND (1712-1786), lettre à un général LES CLEFS DE LA GUERRE

Nous autres, êtres humains, aimons à penser que nous sommes des créatures rationnelles. On s' imagine que ce qui nous distingue de l'animal est cette capacité à penser et à raisonner. Mais ce n'est qu'en partie vrai : notre différence avec les animaux tient aussi à notre capacité à rire, à pleurer, à ressentir toutes sortes d'émotions. L'être humain est autant doué de raison que de sentiments ; et même s'il nous plaît de croire que nous maîtrisons nos actes par la raison et la pensée, ce sont bien souvent les émotions qui dictent notre comportement.

La routine, qui aide, en apparence, à garder le contrôle sur les choses, entretient cette illusion de rationalité. Ancré dans le quotidien, l'esprit semble fort. Mais en situation d'hostilité s'efface toute trace de rationalité ; on réagit à la pression par la peur, l'impatience, la confusion. De telles circonstances révèlent les créatures sensibles que nous sommes : que nous subissions l'attaque d'un ennemi connu ou d'un traître imprévisible, la réaction est avant tout liée à des sentiments de colère, de tris-tesse, de trahison. Ce n'est qu'au prix d'un effort surhumain que l'on parvient à se raisonner et à reprendre le contrôle de ses émotions.

Votre raison est plus faible que vos émotions. Mais vous ne pouvez apprendre à connaître cette faiblesse qu'en situation d'hostilité, précisément S T R A T É G I E 3

Ainsi donc, quand un

au moment où il vous faut être fort. Pas besoin d'être très intellectuel
ou *général possède de l'esprit*

cultivé pour affronter une bataille. Ce qui renforce votre raison et
aide à *pour voir, juger et*

contrôler vos émotions, c'est une discipline de fer.

combiner, du caractère pour

exécuter ; quand à ces

Cette discipline, personne ne peut l'apprendre à votre place ; aucun
qualités il joint la

livre ne vous la transmettra. Comme tout, elle ne s'acquiert que par
la connaissance des hommes,

pratique et les expériences, parfois douloureuses. Pour apprendre à
gardes passions qui les

der son calme, il faut avoir vécu des situations où l'on risque de le
perdre.

conduisent, des secrets

Les personnages historiques qui sont connus pour leur sang-froid
mouvements de leur cœur,

que tant de causes

– Alexandre le Grand, Ulysses S. Grant, Winston Churchill – l'ont
développent à la guerre ;

acquis dans l'adversité, en essayant, en se trompant. Ils avaient de telles *quand d'ailleurs le danger,*

responsabilités qu'ils n'avaient guère d'autres choix. Même si ces hommes *loin de le priver de ses*

étaient particulièrement forts, ils ont beaucoup travaillé pour acquérir *facultés, ne fait que les*

accroître et leur donner une

cette qualité.

nouvelle énergie ; quand

Les idées suivantes sont basées sur l'expérience de victoires dures-
enfin il aime ses soldats, en

ment méritées. Ces idées sont des exercices, des façons de vous
endurcir, *est aimé et s'occupe de leur*

pour contrôler vos émotions.

conservation, de leurs

intérêts, de leur bien-être,

comme un père de famille,

Exposez-vous aux conflits. George S. Patton venait d'une famille
améri-alors il réunit toutes les

caine connue pour ses exploits militaires. Son arbre généalogique
comptait *qualités qui promettent*

de nombreux généraux et colonels qui s'étaient battus et étaient
morts *le succès. Je dis*

pendant la Révolution américaine et la guerre de Sécession. Élevé dans

« promettent », et non

« assurent » ; car la guerre

le culte de cet héroïsme, il suivit leurs pas et embrassa la carrière militaire.

a des chances si variées, elle

Mais Patton était aussi un jeune homme sensible et n'avait qu'une grande *est soumise à tant de*

angoisse : celle de perdre courage au cœur du combat et de ruiner l'honneur *hasards, qu'il n'y a jamais*

de son nom.

rien de certain avant

C'est en 1918 qu'il connut sa première bataille, à l'âge de trente-deux *l'événement accompli.*

Maréchal Marmont,

ans, lors de l'offensive alliée sur l'Argonne pendant la Première Guerre duc de Raguse,

mondiale. Il était à la tête d'une division blindée. Il était parvenu à mener de l'esprit des

institutions militaires,

une troupe d'infanterie sur une petite colline dominant une ville stratégique, Librairie militaire,

mais le feu soutenu des Allemands les força à s'abriter. Bientôt, il comprit Paris, 1840

qu'ils étaient piégés : s'ils battaient en retraite, ils seraient exposés aux balles allemandes sur le flanc de la colline ; s'ils avançaient, ils fonçaient droit sur les mitrailleuses. « Tant qu'à mourir, pensa Patton, autant mourir debout face à l'ennemi. » Pourtant, au moment où il allait donner l'ordre de charger, la peur le paralysa. Il tremblait de tout son corps, ses jambes étaient en coton. Comme en confirmation de ses pires angoisses, il avait perdu tout courage.

À cet instant, en regardant les nuages massés au-delà des lignes allemandes, Patton eut une vision : il vit ses illustres ancêtres, en uniforme, qui le regardaient d'un air sévère. Ils semblaient l'inviter à venir rejoindre leur compagnie, celle des héros de guerre morts pour leur pays.

Paradoxalement, la vision de ces hommes apaisa le jeune Patton ; appelant des volontaires à le suivre, il cria : « Aujourd'hui, un autre Patton mourra ! » Ses forces lui étaient revenues ; il se leva et chargea droit vers les Allemands. Quelques secondes plus tard, touché à la cuisse, il s'effondra.

Mais il survécut.

34

S T R A T É G I E 3

Depuis ce moment, même après avoir été fait général, Patton mettait *Un renard n'avait jamais*

un point d'honneur à aller visiter le front, s'exposant inutilement au *vu de lion*. Or le hasard le mit un jour en face de ce

danger. Il n'avait cessé de se tester. Cette vision de ses ancêtres était *fauve*. Comme il le voyait

restée comme un stimulus permanent, un défi à son honneur. Il lui
était pour la première fois, il

chaque fois un peu plus facile d'affronter ses peurs. Les autres
généraux *eut une telle frayeur qu'il*

comme ses hommes se disaient que personne n'avait plus de sang-
froid *faillit en mourir. L'ayant*

que lui. Mais ils ignoraient combien cette force de caractère lui avait
rencontré une deuxième

fois, il eut peur encore, mais

demandé de travail et de volonté.

pas autant que la première

L'histoire de Patton nous enseigne deux choses. D'abord, qu'il est
fois. Mais à la troisième fois

nécessaire de se confronter à ses peurs, d'y faire face plutôt que de
les igno-*qu'il le vit, il s'enhardit*

rer ou de les enfouir. Rien de plus déstabilisant pour le sang-froid
que la *jusqu'à s'en approcher*

et à causer avec lui.

peur ; elle se nourrit d'inconnu lorsque l'imagination se laisse aller.
En vous obligeant à affronter vos peurs, vous vous y habituez et
votre angoisse dimi-*Cette fable montre que*

l'accoutumance adoucit

nue. Et lorsque vous réaliserez que vous avez été capable de
surmonter cette *même les choses effrayantes.*

angoisse, vous reprendrez confiance. Plus vous serez confronté à des conflits Ésope, fables, vie siècle

et situations délicates, plus votre esprit sera rompu aux batailles.

av. J.-C., traduit par

Émile Chambry,

Deuxièmement, l'expérience de Patton démontre l'importance fondamentale du sens de l'honneur et de la fierté. En s'abandonnant à la peur, en perdant son sang-froid, on se ternit soi-même, on ternit sa réputation, mais aussi son entreprise, sa famille, son groupe.

Rien de pire *Un vieux proverbe dit :*

pour la communauté. Le groupe, même minuscule, est une véritable « *Décidez-vous en raison de vivre : les gens vous regardent, vous jugent, comptent sur vous.*

l'espace de sept souffles. »

Si vous perdez votre sang-froid, vous perdez la face.

Le Seigneur Takanobu

Ryuzoti fit un jour cette

remarque : « Si un homme

Ne comptez que sur vous-même. Rien de pire que de se sentir dépen-hésite trop longtemps à

dant des autres. Cela rend vulnérable à toutes sortes d'émotions – la trahi-prendre une décision,

son, la déception, la frustration. C'est un désastre pour l'équilibre mental.

il s'endort. »

Au début de la guerre de Sécession, le général Ulysses S. Grant, com-Le Seigneur Naoshige dit

mandant en chef des armées nordistes, sentit son autorité lui échapper.

aussi : « Si on s'élance sans

vigueur, sept sur dix des

Les informations transmises par ses subordonnés étaient imprécises, ses *actions entreprises tournent*

capitaines ne suivaient ses ordres qu'à moitié, ses généraux critiquaient *court. Il est extrêmement*

ses plans. Grant était d'un naturel stoïque, mais cette perte d'autorité fut *difficile de prendre des*

un coup dur pour sa confiance en lui ; il se mit à boire.

décisions en état d'agitation.

Par contre, si sans s'occuper

Pour la campagne de Vicksburg, en 1862-1863, Grant avait appris la *des conséquences mineures,*

leçon. Il étudia lui-même le terrain. Il parcourut les rapports des services *on aborde les problèmes avec*

secrets. Il précisa ses ordres ; ses capitaines ne pouvaient plus les esquiver.

l'esprit aiguisé comme un

Et une fois sa décision prise, il se faisait confiance et affichait le mépris *rasoir, on trouve toujours la* le plus complet pour les doutes des autres. Il ne se reposa plus que sur *solution en moins de temps qu'il n'en faut pour souffler*

lui-même. Dorénavant, plus question d'être pris par surprise ; il pouvait *sept fois*. »

garder son sang-froid.

Il faut considérer les

Il est indispensable de compter sur soi-même. Pour ne plus dépendre *problèmes avec calme*

des autres et des soi-disant experts, il faut bien sûr améliorer ses propres *et détermination*.

capacités et faire confiance à son propre jugement. On a trop tendance à Jocho Yamamoto,

hagakure, le livre

surestimer les capacités des autres (après tout, ils se donnent beaucoup de secret des samouraïs,

mal pour faire croire qu'ils savent ce qu'ils font) et à sous-estimer les siennes.

Guy Trédaniel éditeur,

1999

Pour compenser cela, reposez-vous sur vous-même, et non sur autrui.

S T R A T É G I E 3

Jules César a possédé au

Attention, cela ne veut pas dire qu'il faut s'encombrer de détails insi-
suprême degré l'art de

gnifiants. Il faut distinguer les petits problèmes qui ne méritent pas
votre *rendre l'action efficace*.

attention des questions essentielles auxquelles il faut se consacrer.

À maintes reprises, il a

transformé à son avantage

des situations où, pour lui

Apprenez à rire de la bêtise des autres. John Churchill, duc de et
ses troupes, l'échec

Marlborough, est l'un des généraux les plus célèbres de l'histoire.
Génie de *semblait inévitable. Un*

la tactique et de la stratégie, il était connu pour son sang-froid
prodigieux.

jour, par exemple, victime

Au début du XVIIIe siècle, Churchill fut l'initiateur de l'alliance de la
d'une crise d'épilepsie, il

tomba face contre terre au

Grande-Bretagne avec les Hollandais et les Allemands contre la
France.

moment précis où il mettait

Les autres généraux étaient timides, indécis, étroits d'esprit. Les
plans *le pied sur le sol d'Afrique*

téméraires du duc les effrayaient ; ils voyaient des dangers partout,
se pour y affronter les troupes

décourageaient au moindre revers et s'accrochaient aux intérêts de
leur *de Pompée. Mauvais*

présage ! La frayeur

pays au détriment de ceux de l'alliance. Ils n'avaient aucune notion
de *s'empara des troupes qui*

long terme, aucune patience ; c'étaient des idiots.

s'apprêtaient à débarquer.

Le duc, courtisan subtil et homme d'expérience, ne se confrontait
Devinant ce qui se passait,

jamais directement à ses collègues ; il ne tentait pas de les
convaincre à *César transforma sa chute*

tout prix. Il les traitait plutôt comme des enfants, en les rassurant tout
en *en un geste libre, celui d'un*

général sûr de sa victoire,

ignorant leurs plans. De temps en temps, il leur jetait un os à ronger
en *qui se jette par terre pour*

acceptant une suggestion mineure ou en faisant semblant de
s'inquiéter *prendre possession de la*

d'un danger qu'ils imaginaient. Mais il ne se mettait jamais en colère
; il *terre convoitée en*

ne voulait pas mettre son sang-froid en péril et risquer cette
campagne *l'embrassant. Et il*

conduisit ses troupes à la

décisive pour une poignée d'abrutis. Il se forçait à rester patient et débon-victoire.

naire. Il savait rire de leur bêtise.

l'encyclopédie de

Vous ne pouvez être sur tous les fronts et combattre tout le monde.
Le l'agora, dossier

temps et l'énergie sont des ressources limitées ; il faut savoir les préserver.

cybernétique

L'épuisement et la frustration sont les pires ennemis du sang-froid. Le monde est plein d'imbéciles rongés d'impatience, des girouettes qui ne savent pas voir plus loin que le bout de leur nez. On les rencontre partout : *Nous pensons être plus près*

le patron indécis, le collègue sournois, le subordonné hystérique.

de la vérité en supposant

Lorsqu'on travaille avec des idiots, inutile de les combattre. Traitez-les *que ce que nous appelons*

maîtrise de soi , *c'est-à-*

comme des enfants ou des animaux domestiques ; il vous en faut plus pour *dire la faculté d'obéir à*

déstabiliser votre équilibre mental. Détachez-vous-en. Et, en riant intérieu-l'entendement même sous

rement de leurs bêtises, laissez-les développer quelques idées inoffensives.

les coups des plus violentes

Savoir rester calme et enjoué avec les sots est une compétence primordiale.

émotions, est ancrée dans le

caractère proprement dit. Il

intervient en effet un autre

Surmontez la panique en vous concentrant sur des tâches simples. *Le sentiment qui, chez les*

seigneur Yamanouchi, aristocrate japonais du XVIII^e siècle, demanda un *caractères forts, offre un*

jour à son maître du thé de l'accompagner en visite à Edo (la future *contrepoids seul qui assure*

Tokyo) où il devait séjourner quelque temps. Il tenait à vanter auprès de *la prédominance de la*

raison. Ce contrepoids n'est

ses amis courtisans les talents de son serviteur pour le rituel de la *céré-autre chose que le sentiment*

monie du thé. Toutefois, si ce serviteur connaissait tout de la *cérémonie de la dignité humaine, la*

du thé, il ne savait pas grand-chose d'autre : c'était un homme *tranquille.*

plus noble fierté, cette

Mais il était vêtu à la manière d'un samouraï, comme son rang *l'exigeait.*

aspiration profonde de

l'âme à se comporter en

Un jour, alors que le maître du thé déambulait dans cette grande ville, toutes circonstances

il fut défié par un samouraï qui le provoqua en duel. Le maître du thé comme un être doué

n'était pas un homme d'épée et essaya de le lui faire comprendre, mais 36

S T R A T É G I E 3

l'homme ne voulut rien entendre ; refuser le duel aurait été déshonorant de discernement et

tant pour sa famille que pour le seigneur Yamanouchi. Il était obligé d'ac-d'entendement . *Nous*

dirions qu'une âme forte

cepter, même s'il était sûr d'en mourir. Il le fit donc, demandant simple-est celle qui ne perd pas

ment à ce que le duel soit reporté au lendemain. Le samouraï accepta.

son équilibre même

Paniqué, le maître du thé se précipita vers la salle d'armes la plus dans les plus violentes proche. S'il devait mourir, autant mourir dans les règles de l'art. En général, tourmentes .

pour voir un professeur, il fallait une lettre de recommandation et plusieurs Carl von Clausewitz,

1780-1831,

jours d'attente ; mais le maître du thé insista tellement et avait l'air si terri-de la guerre, traduit

fié qu'on lui accorda un entretien. Le maître d'armes écouta son histoire.

par Valentin Vivier dans

anthologie mondiale

Il se montra compatissant : il accepta d'apprendre à son pauvre viside la stratégie, Robert

teur l'art de mourir, mais avant, il voulait qu'il lui serve le thé. Le maître Laffont, 1996.

du thé accomplit le rituel, à sa manière calme et concentrée. À la fin, le maître d'armes cria de joie : « Inutile pour vous d'apprendre quoi que ce soit ! L'état d'esprit que vous avez maintenant est celui que vous devez garder face à n'importe quel samouraï. En duel, imaginez-vous en train de servir le thé. Enlevez votre veste, pliez-la soigneusement et posez *Ce courage en pareille*

votre éventail dessus, comme vous le faites toujours. » Une fois ce rituel *occasion c'est le courage*

d'esprit fondé sur les

accompli, il n'avait plus qu'à dégainer son sabre dans le même état d'esprit.

grandes connaissances ; c'est

Là, il serait prêt à mourir.

celui que rien n'abat, qui

Le maître du thé écouta soigneusement ce qu'on lui dit. Le jour suifait les grands hommes, et

vant, il se rendit sur les lieux du duel et le samouraï qui l'avait défié
ne put *qui leur produit tant de*

ressources ; au lieu que

s'empêcher de remarquer l'expression calme et digne de son
adversaire *ceux dont le courage n'est*

lorsqu'il ôta sa veste. Peut-être, pensa tout à coup le samouraï, que
ce maître *pas conduit par la science*

du thé maladroit était en fait un homme d'épée habile. Il s'inclina,
s'excusa *de la guerre, quoiqu'ils*

de son comportement le jour précédent et prit la poudre
d'escampette.

entreprennent aussi

En situation de danger, l'imagination a tendance à prendre le dessus
hardiment d'entrer en

action, et qu'ils y montrent

et à vous inventer une ribambelle de raisons d'avoir peur. Vous
devez *une grande fermeté,*

contrôler votre imagination, chose plus facile à dire qu'à faire. La
meil-néanmoins quand le combat

leure façon de vous calmer et de reprendre le dessus est de
concentrer *ou la bataille ne se passe*

toute votre attention sur quelque chose de simple, un rituel apaisant,
une *pas aussi heureusement*

qu'ils s'en étoient flattés,

tâche répétitive que vous connaissez bien. Ainsi, vous vous mettez dans *et que l'on vient à leur*

la tournure d'esprit qui convient à la résolution d'un problème. Un esprit *demande des ordres pour*

concentré ne peut se laisser déborder par l'angoisse et l'imagination. Une *remédier aux endroits où*

fois que votre équilibre mental est stabilisé, il est plus facile de faire face.

l'affaire va mal, ils ne

Aux premiers signes d'inquiétude, pratiquez cette technique jusqu'à ce *savent que dire, ils perdent*

la tête, tout est alors à

que cela devienne une habitude. Il est impératif de savoir contrôler son *l'abandon. Cependant*

imagination en situation de danger.

en pareille occasion, et

presqu'en toutes, l'armée

Prenez confiance en vous. L'intimidation est l'une des pires menaces *a plus besoin de la tête*

du chef que de son bras :

pour votre sang-froid, et elle n'est pas facile à combattre.

ce chef qui ne sait que

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, Joseph Staline réunit Dmitri *répondre à ceux qui lui*

Chostakovitch et quelques-uns de ses pairs, auxquels il avait demandé un *parlent, les regarde ixement*

nouvel hymne national. Rien de plus terrifiant qu'une réunion avec *pour savoir d'eux-mêmes*

Staline ; un faux pas et c'était l'échafaud. Il fixait son interlocuteur jusqu'à ce *qu'il devrait faire pour*

se tirer du mauvais pas

ce que celui-ci peine à déglutir. Comme souvent, cette réunion-ci tourna *où il se voit engagé*

mal : le dictateur se mit à critiquer l'un des compositeurs pour son mauvais *inconsidérément,*

S T R A T É G I E 3

37

ou bien il va se mettre à la

arrangement. Tétanisé de peur, le musicien reconnut avoir embauché un *tête des troupes, charger,*

arrangeur qui avait fait du mauvais travail. Il creusait là plusieurs tombes : *et quelquefois se faire*

assurément, le malheureux arrangeur allait y passer, et le compositeur *tuer de désespoir.*

qui l'avait recruté paierait aussi. *Quid* des autres compositeurs et de Jacques-François de

Chastenet, marquis

Chostakovitch ? Staline pouvait être impitoyable quand il sentait la peur.

de Puységur, art de

Chostakovitch en avait assez entendu : c'était stupide, dit-il, d'en voula guerre, par principes

et par règles,

loir à l'arrangeur qui n'avait fait que suivre des ordres. Il changea ensuite Charles-Antoine

subtilement de sujet : un compositeur devait-il faire lui-même ses orches-Jombert, Paris, 1749

trations ? Et Staline, qu'en pensait-il ? Toujours à l'affût d'une occasion de prouver son intelligence, Staline mordit à l'hameçon. Le pire était passé.

Chostakovitch réussit à garder son calme pour plusieurs raisons.

D'abord, au lieu de laisser Staline l'intimider, il s'obligea à voir l'homme vulnérable derrière le dictateur : gros et petit, laid, dépourvu de toute imagination. Le dictateur n'était qu'une façade, un signe pathétique de son propre sentiment d'insécurité. Ensuite, Chostakovitch lui fit face, en parlant normalement et sans détour. Par son comportement, le compositeur fit comprendre qu'il n'était pas le moins du monde intimidé, et Staline détestait la peur. Si l'on était serein sans être agressif ou insolent, il vous laissait généralement tranquille.

Pour garder confiance en vous, il faut vous dire que la personne en face est un être humain, mortel lui aussi ; c'est forcément vrai. Voyez la personne, et non le mythe. Imaginez-la enfant, pétrie d'angoisses. Cela vous permettra de ne pas perdre pied.

Travaillez votre *Fingerspitzengefühl* (« sensation du bout des doigts »).

Le sang-froid ne dépend pas seulement de votre capacité à réfléchir en situation difficile, mais aussi de la vitesse à laquelle vous réfléchissez. Il est peu recommandé d'attendre vingt-quatre heures pour prendre une décision. La « vitesse » désigne ici la rapidité avec laquelle on réagit aux circonstances et l'on prend des décisions efficaces. On parle souvent d'une sorte d'intuition, que les Allemands appellent *Fingerspitzengefühl* (« sensation du bout des doigts »). Erwin Rommel, qui était à la tête des divisions blindées allemandes en Afrique du Nord pendant la Seconde Guerre mondiale, était très doué pour cela. Il savait quand les Alliés attaqueraient, et où. Ce sixième sens lui permit à plusieurs reprises de choisir la meilleure position au combat. Au début de la bataille, il pressentait la stratégie de l'ennemi avant même qu'elle ne soit dévoilée.

Pour ses hommes, Rommel était un génie de la guerre ; son esprit était plus rapide que celui de n'importe qui. Mais Rommel avait beaucoup travaillé pour améliorer cette rapidité et cette intuition. Il commença par se procurer toutes les informations possibles et imaginables sur l'ennemi, du détail de l'artillerie jusqu'au tempérament du général adverse.

Puis il devint expert en technologie des chars blindés, pour en tirer le meilleur parti. Enfin, non content d'avoir appris par cœur les cartes du désert nord-africain, il le survola au péril de sa vie afin d'avoir une vue panoramique du champ de bataille. Et, surtout, il avait une relation 38

S T R A T É G I E 3

personnelle avec chacun de ses hommes. Il savait dans quel état d'esprit *La notion de Hara est*,

ils étaient et ce qu'il pouvait attendre d'eux.

sous des vocables divers, au

centre de la préoccupation

Rommel ne se contentait pas d'étudier ses hommes, ses chars, le terrain et l'ennemi ; il se mit à leur place, comprit les motivations qui les

de l'Extrême-Orient, des

poussaient, ce qui les forçait à avancer. Il pouvait ainsi arriver sur le

procédés de méditation

champ de bataille sans avoir à réfléchir consciemment. Ce qui se

passait, *(accompagnés, notamment*

il le pressentait, il l'avait au bout des doigts. Il avait le

Fingerspitzengefühl.

en Bouddhisme Zen, de

respiration basse, ventrale)

Que vous ayez ou non le génie d'un Rommel, il est tout à fait

possible *ainsi que de tous types de*

d'améliorer votre temps de réaction et vos intuitions. La

connaissance du *comportements, de ceux de*

terrain est une information capitale qui vous donne un avantage

décisif.

la vie quotidienne à ceux

Lorsqu'on connaît ses hommes et son matériel, de l'intérieur et non

de auxquels il faut avoir

recours dans des

l'extérieur, on est à même de pressentir la tournure que vont prendre

les circonstances plus

choses. Forcez-vous à vous décider rapidement en faisant confiance à *exceptionnelles, par*

votre intuition. Votre esprit avancera dans une sorte de *Blitzkrieg* – guerre *exemple au cours d'un*

éclair – mentale, terrassant les adversaires avant qu'ils n'aient pu com-combat. Hara *est donc au*

prendre ce qui leur arrivait.

cœur de l'attention d'un

pratiquant d'art martial

classique (Budo), dont

Pour finir, vous ne devez surtout pas penser que le sang-froid est une *l'unité du corps et de* qualité qui ne vaut qu'en période troublée, dont on ne se sert que de *l'esprit, dans le feu de*

temps à autre. Cela se travaille tous les jours. La confiance, le courage et *l'action, ne peut être*

réalisée que par une

l'indépendance d'esprit sont aussi importants en temps de paix qu'en *conscience aiguë de la source*

temps de guerre. Franklin D. Roosevelt a fait preuve d'une force de *d'où procède l'énergie*

caractère ahurissante, non seulement pendant la Grande Dépression et *nécessaire à une efficacité*

au cours de la Seconde Guerre mondiale, mais aussi dans la gestion des *parfaite.*

situations quotidiennes – avec sa famille, ses ministres, et même avec son

[...] La conscience du

principe de l'unité des

corps, torturé par la polio. L'instinct guerrier se développe au quotidien.

forces corporelles et de

Lorsqu'une crise survient, vous êtes déjà calme et préparé. Le sang-froid, *l'énergie psychique, par*

c'est comme le vélo : une fois qu'on l'a appris, on ne l'oublie pas.

la respiration servant de

catalyseur à une sorte

d'alchimie interne déjà

décrite par le Dao-jiao

chinois, a fini par devenir

Image :

une des notions principales

et omniprésentes de toute

Le vent. Le tour-

la civilisation japonaise,

billon d'événements inat-

et toujours plus ou moins

tendus, les doutes et les critiques

consciemment présente

sont comme une énorme tempête. Elle peut

à l'époque moderne.

venir de n'importe où et il n'y a aucun endroit où se Gabrielle Habersetzer

et Roland

réfugier, aucune façon de prévoir dans quelle direction le vent va Habersetzer,

souffler. Changez de direction comme une girouette à chaque nouvelle encyclopédie des arts

martiaux de l'extrême-

rafale, et vous passerez par-dessus bord. Un bon pilote ne perd pas orient, Amphora, 2004

de temps à s'inquiéter de ce qu'il ne peut contrôler. Il se concentre sur lui-même, sur la fermeté de sa

main, sur le trajet prévu et, surtout, sur

sa détermination à arriver à

bon port, quoi qu'il

advienne.

S T R A T É G I E 3

Autorité : Une grande partie du courage, c'est d'avoir déjà eu le courage de faire la même chose.

(Ralph Waldo Emerson, 1803-1882)

A CONTRARIO

Il n'est jamais bon de perdre son calme, mais on peut se servir de ces moments pour en tirer des leçons. Il faut être capable de se jeter dans le cœur de la bataille tout en gardant du recul. Observez vos faiblesses pour mieux les compenser. Quelqu'un qui n'a jamais perdu son sang-froid est à plaindre : un jour, il sera pris par surprise, et la chute sera dure. Tous les grands généraux, de Jules César à Patton, ont un jour connu un moment de faiblesse, mais ont ensuite eu la force de reprendre le dessus.

Plus vous aurez perdu le contrôle, mieux vous saurez le reprendre.

En situation délicate, vous devez tout faire pour garder votre sang-froid, mais le faire perdre à votre ennemi. Vous savez ce qui vous rend fou de rage : infligez-le-lui. Obligez-le à passer à l'action avant qu'il ne soit prêt. Surprenez-le, il n'y a rien de plus déstabilisant. Trouvez ses faiblesses et faites-le sortir de ses gonds en mettant les pieds dans le plat. Plus il s'énerve, moins il sera efficace.

STRATÉGIE 3

CRÉEZ UN SENTIMENT

D'URGENCE ET DE DÉSESPOIR :

LA STRATÉGIE DU DERNIER CARRÉ

Vous êtes votre pire ennemi. Vous perdez un temps précieux à rêver de l'avenir au lieu de vous impliquer dans le présent. Si rien ne vous paraît urgent, vous ne vous investissez pas à fond dans ce que vous faites. La seule façon de changer cela, c'est de passer à l'action et d'être soumis à une pression extérieure. Mettez-vous dans des situations où vous avez trop à perdre pour gaspiller du temps ou des ressources ; si vous ne pouvez vous permettre de perdre, vous ne perdrez pas. Coupez les liens qui vous attachent au passé. Jetez-vous dans l'inconnu, là où vous ne pourrez compter que sur vos propres talents et votre propre énergie. Formez le dernier carré, c'est la dernière manœuvre de résistance d'une armée entièrement cernée.

41

Cortés se jeta à la côte avec

LA TACTIQUE DU NON-RETOUR

ses dix vaisseaux. Certes,

En 1504, un jeune Espagnol ambitieux du nom d'Hernando Cortés
Cuba existait toujours sur

abandonna ses études de droit à l'âge de dix-neuf ans pour voguer vers la mer bleue, avec ses

fermes, ses vaches et ses

les colonies de son pays dans le Nouveau Monde. Il fit une première dociles Indiens ; mais le

escale à Saint-Domingue (l'île qui comprend aujourd'hui Haïti et la chemin de Cuba ne passait

République dominicaine) et une deuxième à Cuba. Il entendit parler
plus par les vagues bleues

d'une terre plus à l'ouest appelée le Mexique – un empire d'or,
dominé *sous le soleil, la molle*

par les Aztèques depuis une magnifique capitale, Tenochtitlán.
Cortés *langueur tropicale, l'oubli*

du danger et des défis ; le

n'eut plus qu'une idée en tête : conquérir le Mexique et y faire
fortune.

chemin de Cuba passait à

Pendant dix ans, il gravit progressivement les échelons jusqu'à
devenir présent par la cour de

devenir secrétaire du gouverneur espagnol à Cuba, puis trésorier du roi
sur *Montezuma, laquelle*

l'île. Mais il ne faisait qu'attendre son heure. Il rongea son frein
quand *devait être conquise par la*

ruse, par la force ou par les

l'Espagne envoya d'autres hommes au Mexique. Beaucoup n'en
revinrent *deux ; au mépris d'une*

jamais.

mer d'Indiens belliqueux

Enfin, en 1518, le gouverneur de Cuba, Diego Velázquez, nomma
qui dévoraient leurs

Cortés à la tête d'une expédition dont la mission était de découvrir
ce qui *prisonniers et se revêtaient*

était arrivé aux explorateurs précédents, de trouver l'or et de jeter les
de leur peau en guise de

trophée ; d'un signe de la

bases d'une conquête du pays. Velázquez voulait mener cette
conquête *main du chef, les cinq cents*

lui-même : il cherchait pour cette expédition un homme sur lequel il
hommes avaient coupé ce

aurait tout contrôle. Il eut très vite des doutes au sujet de Cortés ; cet
flux de souvenirs et

homme était intelligent, peut-être un peu trop. Cortés entendit dire
que *d'espoirs vitaux qui liaient*

leurs âmes à l'île mère ; sur

le gouverneur n'était plus vraiment sûr de vouloir l'envoyer au
Mexique.

un signe de sa main, leurs

Il décida de ne pas laisser à Velázquez le temps de confirmer ses
doutes ; *dos s'étaient voûtés, ils*

il parvint à quitter furtivement Cuba en pleine nuit, avec onze
navires.

avaient perdu tout sens de

À Dieu vat ! il s'en expliquerait au gouverneur plus tard.

l'existence. Dorénavant,

L'expédition atteignit la côte est du Mexique en mars 1519. Durant
les *pour eux, toute vie était*

droit devant, dans la

quelques mois qui suivirent, Cortés mit en œuvre ses plans : il trouva la *direction de ces pics*

ville de Veracruz, fit alliance avec des tribus locales qui détestaient les *menaçants qui se dressaient*

Aztèques et entra en contact avec l'empereur aztèque lui-même, dont la *gigantesques à l'horizon,*

capitale se trouvait à 400 kilomètres à l'intérieur des terres. Mais un pro-comme pour interdire l'accès

à ce qui n'était plus à

blème tourmentait le conquistador : sur les 500 soldats qui avaient quitté *présent une simple*

Cuba avec lui, une poignée avait été placée là par Velázquez pour faire de *ambition mais leur seul*

l'espionnage et le dénoncer en cas d'abus. Ces fidèles de Velázquez accu-objectif possible : Mexico,

sèrent Cortés de mal gérer l'or qu'il avait collecté. Lorsqu'il parut évident *la ville puissante et*

qu'il comptait conquérir le Mexique lui-même, ils répandirent la rumeur *mystérieuse qui se cachait*

derrière les tribus

qu'il était fou, accusation plus que crédible pour quelqu'un qui ne dispo-belligérantes.

sait que de 500 hommes pour affronter un demi-million d'Aztèques, guer-Salvador de

riers féroces connus pour manger la chair de leurs prisonniers et porter Madariaga, hernán

cortés: conqueror of

leurs scalps en trophées. Un homme doué d'un minimum de bon sens mexico, 1942

aurait pris l'or et serait retourné à Cuba pour revenir plus tard avec une véritable armée. Pourquoi s'obstiner sur cette terre inhospitalière, avec toutes ces maladies, sans aucun confort matériel, alors même qu'ils étaient en sous-nombre ? Pourquoi ne pas retourner à Cuba, là où il y avait des fermes, des femmes, bref, les éléments indispensables à une vie paradisiaque ?

Cortés géra comme il put ces trouble-fête, en acheta certains, surveilla les autres. Entre-temps, il travaillait à consolider un lien étroit avec 42

S T R A T É G I E 4

le reste de ses hommes, afin que les rétifs restent inoffensifs. Tout allait *Il y a quelque chose*

bien jusqu'à cette nuit du 30 juillet où Cortés fut réveillé en sursaut par *à la guerre qui pénètre*

si profondément en vous

un marin espagnol ; se jetant à ses pieds, l'homme avoua qu'il avait par-que la mort cesse d'être

ticipé à un complot pour voler un navire et partir le soir même à Cuba.

l'ennemi ; c'est simplement

Les conspirateurs voulaient rapporter à Velázquez que Cortés comptait *l'un des protagonistes d'un*

s'approprier la conquête du Mexique.

jeu dont on ne souhaite

Ce dernier comprit que c'était là le moment décisif de sa mission. Il lui *pas qu'il finisse*.

John Trotti, USMC,

aurait été facile d'écraser la conspiration, mais il y en aurait eu d'autres.

phantom over vietnam,

Ces hommes étaient endurcis, ils ne pensaient qu'à l'or, à Cuba, à leurs 1984

familles, à tout sauf à risquer leur peau pour combattre les Aztèques. Il ne pouvait conquérir un empire avec des hommes divisés et indignes de confiance, mais comment les motiver et les concentrer autour de cette lourde tâche ? Après réflexion, il prit une ferme décision. Il fit emprisonner les conspirateurs et pendre les deux meneurs. Puis il soudoya ses pilotes afin qu'ils percent les coques de tous les navires. Il expliqua que des vers les avaient mangées et que les bateaux n'étaient plus en état de naviguer.

Cortés fit semblant d'en être catastrophé. Il ordonna que l'on sauve tout ce qui pouvait l'être, puis qu'on laisse couler les coques. Les pilotes obéirent, mais ils n'avaient pas foré assez de trous et seuls cinq navires coulèrent. L'histoire des vers était assez plausible et les soldats acceptèrent la nouvelle sans broncher. Mais, quelques jours après, d'autres bateaux furent coulés et un seul resta à flot. Il fut donc clair pour eux que c'était bien Cortés qui avait tout manigancé. Il organisa une assemblée, mais les marins n'étaient pas d'humeur à badiner.

Il n'était plus temps de faire dans la subtilité. Cortés harangua ses hommes. D'accord, il était responsable du désastre. D'accord, c'est

lui qui avait tout organisé. Mais maintenant, plus moyen de faire demi-tour.

Certes, ils pouvaient le pendre, mais ils étaient encerclés d'Indiens hostiles et n'avaient plus de bateaux. Divisés, sans meneur, ils courraient à leur perte. La seule solution était de le suivre à Tenochtitlán. Ce n'est qu'en conquérant les Aztèques, en devenant seigneurs du Mexique qu'ils pourraient rejoindre Cuba vivants. Pour atteindre Tenochtitlán, il faudrait qu'ils se battent de toutes leurs forces. Il faudrait qu'ils soient unis et solidaires ; la moindre faille les conduirait à la défaite et à une mort atroce.

La situation était désespérée, mais si les hommes se battaient comme des lions, Cortés leur garantissait la victoire. L'armée était petite, certes, mais la gloire et les richesses n'en seraient que plus importantes. Les lâches pouvaient toujours repartir avec le dernier bateau.

Tout le monde accepta et l'on tira à terre le dernier navire. Les mois suivants, Cortés tint son armée à distance de Veracruz et de la côte. Leur attention était centrée sur Tenochtitlán, le cœur de l'empire aztèque. Plus de récriminations, de mesquineries, d'avarice : ils avaient compris qu'ils étaient en danger. Les conquistadors se battirent comme des braves.

Quelque deux ans après la destruction des navires espagnols, et avec l'aide de ses alliés indiens, l'armée de Cortés assiégea la ville de Tenochtitlán et prit possession de l'empire aztèque.

S T R A T É G I E 4

43

La mort est notre éternel

Interprétation

compagnon, déclara Don

La nuit du complot, Cortés dut réfléchir très vite. D'où venait le problème ? Ce n'étaient ni les espions de Velázquez, ni l'hostilité aztèque, ni évident. [...] Tout ce que

j'accomplis, je le décide et

encore les rumeurs incroyables qui circulaient à son sujet. La cause du *j'en prends l'entière*

problème, c'était ses propres hommes et les bateaux à l'ancre au port. Ses *responsabilité. La plus*

soldats étaient divisés. Ils n'avaient pas en tête les buts qu'il fallait : ils *simple des choses que*

pensaient à leurs femmes, à leurs rêves d'or, à leurs projets d'avenir. Et *j'entreprends, par exemple*

puis, après tout, ils avaient une solution de repli : si cette histoire de *t'emmener pour une marche*

dans le désert, peut

conquête tournait mal, ils pourraient toujours rentrer à la maison. Ces *parfaitement signifier ma*

bateaux au port étaient plus qu'un simple moyen de transport : ils repré-mort. La mort me traque.

sentaient Cuba, la liberté de repartir, la possibilité de se faire envoyer des *Par conséquent je n'ai ni le*

renforts... tellement de raisons de ne pas se battre.

temps du doute ni celui du

remords. Si je dois mourir

Ces bateaux, c'était un véritable soutien, un plan B, une possibilité
parce que je t'ai conduit

de retraite si les choses tournaient mal. Lorsque Cortés eut identifié
le dans le désert, alors que je

problème, la solution fut évidente : il suffisait de détruire les bateaux.
En meure. Toi, à l'opposé, tu

mettant ses hommes en situation désespérée, il les forcerait à se
battre as l'impression d'être

avec beaucoup plus de hargne.

immortel, et les décisions

d'un immortel peuvent

Ce sentiment d'urgence est lié à un profond ancrage dans le
présent.

s'annuler, être regrettées,

Au lieu de rêver de renforts ou d'espérer un avenir meilleur, vous
devez *faire l'objet du doute. Mon*

faire face. Si vous perdez, c'est la mort. Les gens qui savent
s'investir ami, dans un monde où la

pleinement dans les problèmes présents sont très intimidants : ils se
mort est un chasseur il

n'y a de temps ni pour le

concentrent avec une intensité telle qu'ils paraissent beaucoup plus
forts *regret ni pour le doute.*

qu'ils ne le sont en réalité. Ce sentiment d'urgence décuple leur
puissance *Il y a seulement le temps*

et leur énergie. Cortés réussit ce tour de force d'avoir une armée de *de décider*.

500 hommes qui semblait en compter le double.

Carlos Castaneda,

Comme Cortés, vous devez repérer la cause du problème. Ce ne sont le voyage à ixtlan :

les leçons de don

pas les gens autour de vous ; c'est vous, et l'état d'esprit dans lequel vous jurez, traduit par Marcel

Kahn, Éditions

vous battez. Vous gardez dans un recoin de votre tête une porte de sortie, Gallimard, 1988

une béquille, un plan B. Peut-être est-ce cet ami fortuné sur lequel vous pouvez compter en cas de déconfort ; ou bien toutes ces nouvelles perspectives qui se profilent à l'horizon ; ou encore ce poste tranquille ou cette relation réconfortante qui sera toujours là, même en cas d'échec. Comme les hommes de Cortés, que leurs bateaux rassuraient, nous avons tendance à nous sécuriser – mais à dire vrai, c'est un fléau. Cela nous empêche d'être tout entiers dans la lutte. Quand vous avez une solution de repli, vous ne vous investissez jamais complètement : c'est le meilleur moyen de ne pas obtenir ce que vous voulez. Parfois, il faut couler ses bateaux, les brûler, de manière à ne pas se laisser le choix : c'est la réussite ou la mort. Essayez vous aussi de brûler vos vaisseaux, de vous débarrasser de votre filet de sécurité. Parfois, il faut être désespéré pour bien se battre.

Les chefs d'armées de l'Antiquité connaissaient bien la puissance de la nécessité, qui inspire aux soldats le courage du désespoir.

Ils ne négligeaient rien pour soumettre leurs hommes à ce genre de pression.

NICOLAS MACHIAVEL (1469-1527)

44

S T R A T É G I E 4

LA TACTIQUE DE LA MORT AUX TROUSSES

Le Seigneur Naoshige

En 1845, Fedor Dostoïevski n'avait que vingt-quatre ans lorsqu'il
cham-avait coutume de dire :

« *La voie du Samouraï*

boula le monde littéraire russe en publiant son premier roman, *Les
Pauvres est la passion de la mort.*

Gens. Très vite, il devint la coqueluche de Saint-Pétersbourg, mais
au fond, *Même dix hommes sont*

tout cela lui semblait vide et un peu superficiel. Il dériva vers
l'extrême *incapables d'ébranler un*

gauche et participa à des réunions de groupes socialistes et
radicaux. L'un être *animé d'une telle*

d'eux était dirigé par le très charismatique Mikhail Petrashevsky.

conviction. » On ne peut

accomplir de grands exploits

Trois ans plus tard, en 1848, la révolution embrasa l'Europe. Inspirés
quand on est dans une

par ce qui se passait à l'Ouest, les radicaux russes comme Petrashevsky *disposition d'esprit*

parlèrent de faire de même. Mais ils avaient été infiltrés par des agents du *normale*.

tsar Nicolas Ier : des rapports circulaient sur les propos tenus sous le toit *Il faut devenir fanatique*

et développer la passion

de Petrashevsky. On l'accusa entre autres d'encourager les paysans à la *de la mort*.

révolte. Dostoïevski ne cachait pas qu'il était favorable à la fin du ser-Jocho Yamamoto,

vage, et, le 23 avril 1849, il fut arrêté avec vingt-trois autres membres de 1659-1720, hagakure,

la bande de Petrashevsky.

le livre secret des

samouraïs, Guy

Au bout de huit mois d'emprisonnement, ils furent réveillés un froid Trédaniel Éditeur, 1999

matin d'hiver et apprirent qu'ils allaient enfin connaître leurs sentences.

En général, pour ce type de crime, la peine se résumait à quelques mois d'exil ; enfin, se dirent-ils, leur supplice touchait à sa fin.

Ils furent jetés sans ménagement dans des carriages et conduits ainsi à travers les rues glacées de Saint-Petersbourg. Lorsqu'ils débouchèrent sur la place Semyonovsky, ils furent accueillis par un prêtre. Derrière lui, plusieurs rangs de soldats. Et derrière les

soldats, des milliers de spectateurs. On les poussa vers une estrade couverte d'un tissu noir, dressée au centre de la place. Sur l'estrade, on comptait trois poteaux et, sur le côté, ils entrevirent des cercueils empilés sur des chariots.

Dostoïevski n'en croyait pas ses yeux. « Ce n'est pas possible, ils ne comptent pas nous exécuter », murmura-t-il à son voisin. Ils furent conduits aux potences et placés sur deux rangs. Il faisait incroyablement froid et les prisonniers avaient encore sur le dos les vêtements légers qu'ils portaient lors de leur arrestation en avril. Un roulement de tambour déchira le silence de la place. Un officier s'avança et leur lut leurs sentences : « Tous les accusés sont jugés coupables de troubles à l'ordre national. Ils sont en conséquence condamnés à la peine de mort par fusillade. » Ébahis, les prisonniers en restèrent cois.

Tandis que l'officier faisait la lecture des sentences individuelles, Dostoïevski fut ébloui par la flèche dorée d'une église que le soleil faisait scintiller. La lumière disparut lorsqu'un nuage passa et la pensée lui vint que lui aussi allait passer à l'obscurité, et pour toujours. Puis il se dit ceci :

« Si je ne meurs *pas*, si je ne suis *pas* tué, ma vie semblera soudain infinie, une éternité tout entière, chaque minute sera un siècle. Je profiterai de chaque instant, je ne gaspillerai plus une seule seconde de ma vie. »

Les prisonniers reçurent des chemises à capuchon. Le prêtre vint entendre leurs confessions et leur donner l'extrême-onction. Ils se dirent adieu. Les trois premiers condamnés furent ligotés aux poteaux et l'on abaissa leurs capuchons. Dostoïevski se tenait juste derrière, dans le S T R A T É G I E 4

45

On le sait depuis

groupe suivant. Les soldats épaulèrent, visèrent... quand un attelage
longtemps, bien sûr : ce

déboula sur la place. Un homme en sortit avec une enveloppe. À la
toute *peut être un redoutable*

dernière minute, le tsar avait commué leurs sentences.

adversaire que l'homme

entraîné dans la discipline

Plus tard ce matin-là, Dostoïevski entendit sa nouvelle condamna-
qui a abandonné tout désir

tion : quatre ans de travaux forcés en Sibérie, puis un enrôlement
imposé *ou tout espoir de survie et*

dans l'armée. Peu affecté, il écrivit à son frère : « Lorsque je regarde
dern'a gardé qu'un seul but,

rière moi et que je pense à tout le temps que j'ai perdu dans l'erreur
et *la destruction de son*

l'oisiveté... mon cœur saigne. La vie est un cadeau... Chaque
minute *ennemi ; ce peut être un*

combattant vraiment

aurait pu être une éternité de bonheur ! Si jeunesse savait !
Maintenant, *formidable qui n'offre ni ne*

ma vie va changer ; maintenant, c'est une nouvelle naissance. »

demande pas de quartier

Quelques jours plus tard, il eut les bras et les jambes chargés de
fers *dès lors que son arme a*

de cinq kilos – qu’il devait garder jusqu’à la fin de sa peine – et fut
envoyé *quitté le fourreau. Ainsi,*

un homme d’apparence

en Sibérie. Pendant ces quatre années, il endura les pires conditions
d’em-ordinaire, mais contraint

prisonnement. On lui interdit d’écrire ; il rédigeait ses romans dans
sa par les circonstances plus

tête et les apprenait par cœur. Enfin, en 1857, alors qu’il était encore
au que par sa profession à faire

service de l’armée, on l’autorisa à publier son travail. Là où,
quelques *un choix désespéré, peut*

années plus tôt, il se torturait sur une page, passait la matinée à
rêvasser, *s’avérer dangereux même*

pour un maître d’armes

il écrivait maintenant sans relâche. On le croisait dans les rues de
Saint-accompli. Un exemple

Pétersbourg, murmurant des fragments de dialogues, absorbé dans
la célèbre est celui d’un maître

construction de ses intrigues et de ses personnages. Sa nouvelle
devise *d’armes auquel un*

était : « Faire le plus possible dans le moins de temps possible. »

supérieur avait demandé de

lui remettre un domestique

Certains s’apitoyèrent sur son sort. Mais cela le mettait en colère : il
coupable d’un crime puni

était content d'avoir vécu cette expérience et n'en tirait aucune
amer-de mort. Ce maître

tume. Sans ce jour de décembre 1849, disait-il, il aurait gâché sa
vie.

d'armes, désireux de mettre

Jusqu'à sa mort, en 1881, il continua d'écrire frénétiquement,
publiant à *l'épreuve sa théorie*

roman sur roman – *Crime et Châtiment, Les Possédés, Les Frères
Karamazov* –, *concernant le pouvoir d'une*

situation que l'on appelle

comme si chacun devait être le dernier.

désespérée, défia en duel le

condamné. Sachant

Interprétation

l'irrévocabilité de sa

Très vite après leur arrestation, le tsar Nicolas avait déjà décidé
d'envoyer *sentence, le domestique*

savait que l'issue lui

les radicaux de Petrashevsky aux travaux forcés. Mais il voulait
d'abord *importait peu et prouva*

leur donner une bonne leçon et mit donc sur pied cette cruelle mise
en *pendant le duel qu'un*

scène de condamnation à mort jusque dans ses moindres détails : le
prêtre, *escrimeur consommé et*

les capuchons, les cercueils, le pardon de dernière minute. Il s'était dit *maître dans l'art des armes*

que cela leur apprendrait l'humilité. D'ailleurs, les événements de ce jour *peut être mis en grande*

difficulté par un homme

rendirent fous certains des prisonniers. Mais pour Dostoïevski, ce fut *qui, ayant accepté*

différent : jusque-là, il avait traversé sa vie comme un vagabond, avec le *l'imminence de la mort,*

sentiment d'être perdu, de ne savoir quoi faire de son temps. C'était un *peut pousser sa stratégie à*

homme extrêmement sensible : ce jour-là, il vit la mort de très près. Et la *la limite et même au-delà*

sans hésitation ni autre

« grâce » fut une véritable renaissance.

considération pour le

Dostoïevski fut marqué pour le restant de ses jours. Jusqu'à la fin de *distraindre. Le domestique*

sa vie, il repensa à ce moment et au serment qu'il avait fait de ne plus *combattit en fait comme un*

jamais perdre de temps. Lorsqu'il se sentait devenir trop sûr de lui, *possédé, forçant le maître à*

trop suffisant, il allait au casino et dépensait tout son argent. Les dettes *battre en retraite jusqu'à*

presque avoir le dos au

et la pauvreté étaient pour lui une sorte de mort symbolique qui le
mur. En fin de compte,

renvoyait au gouffre, si proche, de la mort. Il était donc obligé
d'écrire, 46

S T R A T É G I E 4

mais différemment des autres romanciers qui menaient des carrières
le maître d'armes fut obligé tranquilles, se prélassaient dans les
salons, goûtaient les délices des lectures *de l'abattre dans un effort*
suprême, contraint lui-

et d'une vie de frivolité. Dostoïevski écrivait comme si sa vie était en
jeu, *même à une manœuvre*

dans l'urgence et avec une grande gravité.

de désespoir qui lui donna

La mort est un mystère insondable, trop grand, trop effrayant, et l'on
l'alliance totale du courage,

fait tout pour ne pas y penser. La société refuse de considérer la
mort *de l'habileté et de la*

comme faisant partie de la vie et jette dessus un voile pudique. Cette
détermination.

Oscar Ratti et Adele

distance est d'un confort certain, mais elle a un coût terrible,
entretenant Westbrook, secrets of

l'illusion d'un temps sans limites ; alors, inconscients, nous ne
prenons the samurai, 1973

pas la vie avec sérieux. Tous, nous fuyons cette réalité.

Pour être un guerrier, il vous faut renverser cette dynamique : vous devez embrasser et non fuir l'idée de la mort. Vos jours sont comptés.

Voulez-vous les vivre partiellement ou pleinement ? De cruelles mises en scène élaborées par un tsar seront inutiles ; la mort n'en aura pas besoin pour vous rattraper. Imaginez-la à vos trousses, ne vous laissant aucune issue ; il n'y a *pas* d'issue. Cette idée rendra tous vos actes plus sûrs et plus forts. Ce coup de dés est peut-être le dernier : faites en sorte qu'il compte.

Faire un choix judicieux dans une situation où les chances de vivre ou de mourir s'équilibrent est quasiment impossible. Nous préférons tous vivre et il est tout à fait naturel que l'être humain se trouve toujours de bonnes raisons pour continuer à vivre. [...]

Quand un Samouraï est constamment prêt à mourir, il a acquis la maîtrise de la Voie et il peut sans relâche consacrer sa vie entière à son Seigneur.

JOCHO YAMAMOTO (1659-17), *Hagakure, le livre secret des samouraïs* LES CLEFS DE LA GUERRE

Quand on a un choix à faire, on est souvent un peu perdu. Face à plusieurs possibilités, on ne sait laquelle choisir, car aucune en elle-même n'est nécessaire. Cette liberté est un fardeau – que faire aujourd'hui, où aller ? Les schémas quotidiens et la routine nous préservent de cette désorientation, mais il y a toujours l'idée obsédante que l'on pourrait faire beaucoup plus. On perd trop de temps. Un jour ou l'autre, on ressent tous un sentiment d'urgence, souvent venu de l'extérieur : retard dans le travail, trop de responsabilités, etc. Là, tout change : plus de liberté, il faut impérativement faire ceci, régler cela. Et alors, surprise : enfin, on se sent vivre, chaque geste trouve un sens, il devient nécessaire. Mais la routine reprend invariablement le dessus et ce sentiment d'urgence s'évanouit ; on ne sait guère comment le retrouver.

Depuis que les armées existent, les dirigeants se posent la question : comment rendre des soldats plus motivés, plus agressifs, plus âpres au combat ? Certains généraux s'en sont remis à leurs talents d'orateurs et les meilleurs remportèrent un certain succès. Mais il y a plus de deux mille ans, le stratège chinois Sun Zi pensait déjà que le plus enthousiaste S T R A T É G I E 4

47

Profitant de l'occasion, ils

des discours reste une expérience trop passive pour avoir un effet durable.

commencèrent à interroger

Sun Zi préférait l'idée du « lieu de mort » : c'est lorsqu'une armée est *Han Hsin* : « *D'après*

dans une situation géographique telle que, face à une montagne, un L'Art de la guerre , *il faut*

aller au combat avec les

fleuve ou une forêt, il n'y a pas d'issue. Sans sortie de secours, disait Sun *reliefs à sa droite ou derrière*

Zi, une armée se bat avec trois fois plus de hargne, parce qu'elle voit *la soi et les plans d'eau devant*

mort en face. Il incitait les soldats à se mettre dans de telles situations *soi ou à sa gauche,*

pour les obliger à se battre de toutes leurs forces. C'est ce que fit Cortés *exposèrent-ils. Mais*

au Mexique, car c'était la seule façon de transmettre à ses hommes le feu *aujourd'hui, vous avez*

ordonné de nous mettre en

sacré. L'être humain est poussé par la nécessité : il ne change que
s'il y rang le dos au fleuve et

est contraint. Et il ne se bat de toute son âme que si sa vie en
dépend.

affirmé : "Nous allons

Le lieu de mort est un phénomène psychologique valable bien au-
battre Chao et festoyer

delà du champ de bataille : il s'agit de circonstances dans lesquelles
vous ensemble !" Nous étions

hostiles à cette idée, et

êtes enfermé, sans choix possible. Vous êtes soumis à une forte
pression, *pourtant cela s'est terminé*

sans aucun moyen de battre en retraite. Et le temps manque.
L'échec, *par une victoire. De quelle*

sorte de mort psychique, vous guette. Vous devez agir ou en subir
les stratégie s'agissait-il ? –

conséquences.

C'est aussi dans L'Art de

L'être humain dépend totalement de son environnement : il répond la
guerre , *répondit Han*

Hsin. Simplement, vous ne

instinctivement aux circonstances et aux individus qui l'entourent. Si
la vous en êtes pas aperçus.

situation est tranquille, détendue, si les gens sont agréables et chaleureux, *Est-ce que L'Art de la*

la tension naturelle s'évanouit. Si l'environnement cesse d'être un défi guerre *ne dit pas : "Mets-permanent, on finit même, inconsciemment, par s'ennuyer et se lasser.*

les dans une position fatale

et ils s'en sortiront, place-les

Mais en vous mettant dans des situations à haut risque, dans un lieu de dans un endroit désespéré et

mort psychologique, vous renversez la dynamique. Votre corps répond ils survivront" ? En outre,

au danger par un sursaut d'énergie et de concentration. Vous n'avez plus je n'avais pas à ma

le choix ; vous devez agir, et sans perdre de temps.

disposition des troupes

L'astuce est de se servir de temps en temps de cet effet, de s'y entraîner, entraînées que j'avais déjà

commandées. J'ai été

comme une piqûre de rappel. Les cinq recommandations suivantes contraint, comme on dit, de

ont pour but de vous mettre en situation de lieu de mort psychologique.

rassembler des hommes sur

Les lire et y penser ne suffira pas ; il faudra les mettre en pratique et la place du marché et de me

les traduire en actes. Elles vous serviront à vous mettre sous pression.

servir d'eux pour le combat.

En pareille circonstance, si

À vous d'en régler l'intensité selon vos besoins.

je ne les avais pas mis dans

une situation désespérée où

Mettez tous vos œufs dans le même panier. En 1937, Lindon B. Johnson, chaque homme est obligé de

alors âgé de vingt-huit ans et directeur de la National Youth Administration défendre chèrement sa vie,

du Texas, dut faire face à un dilemme. Le congressiste texan James si je les avais laissés rester

dans un endroit tranquille,

Buchanan venait de mourir. L'électorat texan étant particulièrement fidèle, ils se seraient tous

un siège ne se libérait que tous les dix ou vingt ans. Et Johnson voulait être débandés. À quoi

au Congrès à trente ans ; il n'avait pas dix ans à perdre. Mais il était encore m'auraient-ils alors servi ?

très jeune et inconnu dans l'ancien district de Buchanan, le dixième. Il allait

– Parbleu, s'exclamèrent

les généraux admiratifs,

devoir affronter des poids lourds de la politique qui avaient déjà la nous n'aurions jamais

confiance des électeurs. Pourquoi se battre pour une cause aussi désespéré-pensé à ça. »

rée ? Non seulement cette campagne serait une perte d'argent, mais égale-Sema T'sien,

ment une humiliation terrible. Si Johnson perdait maintenant, cela risquait vers 145 av. J.-C.-vers

86 av. J.-C.,

de compromettre ses ambitions à long terme.

records of the

Johnson pesa le pour et le contre, puis décida de se présenter. Au historian

cours des semaines suivantes, il fit campagne avec ardeur : il alla visiter 48

S T R A T É G I E 4

les moindres villages, serrer la main du fermier le plus insignifiant, il tint *Des possibilités illimitées*

des réunions dans des épiceries et rencontra des gens qui, pour la prene sont pas ce qui convient

à l'homme. Sa vie ne ferait

mière fois de leur vie, parlaient à un candidat. Il utilisa tous les moyens *alors que se fondre dans*

existants et en inventa de nouveaux : du meeting à l'ancienne au barbe-l'indéfini. Pour devenir

cue, en passant par le spot publicitaire accrocheur à la radio. Il travailla *fort, il a besoin des limites*

dur, nuit et jour. À la fin de la campagne, il fut hospitalisé pour une *librement établies que*

appendicite, mais surtout parce qu'il était épuisé. Pour l'Amérique, ce fut *constitue le devoir. Ce*

n'est qu'en s'entourant

pourtant un véritable chamboulement politique dont il sortit vainqueur.

de limites et en se fixant

En mettant tout son avenir en jeu, Johnson s'est placé dans une situa-librement pour répondre au

tion de « lieu de mort ». Il trouva en lui des ressources d'énergie insoup-commandement du devoir

çonnées. On tente souvent plusieurs choses à la fois en se disant qu'il y *que l'individu acquiert*

sa signification en tant

en aura bien une qui marchera. Mais dans une telle situation, on n'est pas *qu'esprit libre*.

concentré, on ne met pas toute son énergie en œuvre. Mieux vaut tout yi king, le livre des

donner sur un seul grand défi, même si certains pensent que c'est stu-mutations, vers

pide. Lorsque l'avenir est en jeu, on ne peut pas se permettre l'échec.

viii^e siècle av. J.-C.,

traduit et adapté par

C'est le meilleur chemin vers la victoire.

Étienne Perrot de la

traduction allemande du

Père Richard Wilhelm,

Passez à l'action avant d'être prêt. En 49 av. J.-C., une poignée de séna-1967

teurs romains, alliés de Pompée et craignant le pouvoir grandissant de Jules César, ordonnèrent au grand général de disperser son armée, sous peine d'être considéré comme traître à la république. Lorsque César reçut le décret, il se trouvait dans le sud de la Gaule, avec à peine 5 000 hommes.

Le reste de ses légions se trouvait beaucoup plus au nord, où il avait fait campagne. Bien entendu, il n'avait nullement l'intention d'obéir au décret *La mort n'est rien ; mais*

– cela aurait été du suicide –, mais il faudrait attendre des semaines avant *vivre vaincu et sans gloire*,

que la plus grande partie de l'armée ne puisse le rejoindre. Incapable de *c'est mourir tous les jours*.

patienter, il lança alors à ses capitaines le fameux *alea jacta est* (« le sort en Napoléon Bonaparte,

est jeté »), et traversa le Rubicon avec ses 5 000 hommes. Le fleuve 1769-1821

marquait la frontière entre la Gaule et l'Italie. C'était donc une déclaration de guerre à Rome. Désormais, aucun retour en arrière

n'était plus possible.

C'était la victoire ou la mort. César était obligé de rassembler ses forces, de ne pas perdre un seul homme, d'agir dans l'urgence et de se montrer aussi créatif que possible. Il marcha sur Rome. En prenant l'initiative, il parvint à effrayer les sénateurs et força Pompée à prendre la fuite.

On se casse rarement la

On attend toujours trop longtemps pour agir, surtout lorsqu'il n'y a
jambe tant que l'on s'élève

pas vraiment de pression extérieure. Parfois, il vaut mieux prendre l'ini-péniblement dans la vie,

tiative avant que d'être prêt, forcer le passage et traverser le Rubicon.

mais le danger est plus

grand lorsque l'on

Non seulement vous prendrez votre adversaire par surprise, mais, en *commence à prendre les*

outre, vous aurez à utiliser toutes vos ressources. Une fois que vous êtes *choses par leur côté facile*

pleinement engagé, il n'y a pas de demi-tour possible. Sous la pression, *et à choisir les chemins*

vous serez plus créatif. Exercez-vous ainsi et vous développerez votre *agréables*.

capacité à penser et à réagir vite.

Friedrich Nietzsche,

1844-1900, opinions

et sentences mêlées

Partez à l'aventure. L'actrice Joan Crawford devait toute sa carrière au studio hollywoodien MGM : ils l'avaient découverte, en avaient fait une vedette et lui avaient forgé son image. Pourtant, au début des années 1940, S T R A T É G I E 4

49

Soyez résigné à la mort ;

Crawford en eut assez. Tout était trop confortable. La MGM lui donnait *et la mort et la vie vous*

toujours le même genre de rôles, il n'y avait plus rien d'excitant. En 1943, *en seront plus douces.*

Crawford commit l'impensable et rompit son contrat avec le studio.

Raisonnez ainsi avec la

vie : si je te perds, je perds

Les conséquences auraient pu en être terribles. À l'époque, dans les *une chose à laquelle des*

milieux du cinéma, ça ne se faisait pas. Et, en effet, lorsqu'elle signa avec *fous peuvent seuls tenir ;*

la Warner Brothers, comme on pouvait s'y attendre, on lui offrit les *tu es un souffle, asservi*

mêmes rôles médiocres. Elle les refusa. Bien partie pour être remerciée, *à toutes les influences*

elle trouva de justesse ce qu'elle avait toujours cherché : le premier rôle *climatériques, et qui, dans*

la demeure où tu résides,

dans *Le Roman de Mildred Pierce*. Mais ce n'était pas gagné : il ne lui avait *entretient l'affliction. Tu*

même pas été proposé. Elle parvint à voir le réalisateur, Michael Curtiz, *n'es que le jouet de la*

réussit à le faire changer d'avis et obtint le rôle. Elle réalisa la performance : car tu t'évertues à

mance de sa vie, gagna son seul oscar de meilleure actrice et relança sa *l'éviter dans ta fuite, et tu*

ne fais que courir à elle.

carrière du même coup.

Tu n'es pas noble : car

En quittant la MGM, Crawford avait pris un risque considérable. Si *toutes les jouissances que tu*

elle ne réussissait pas chez la Warner Brothers, sa carrière était ruinée.

enfants ont pour nourrice

Mais elle aimait les défis. Menacée, sur la corde raide, elle débordait *la bassesse. Tu n'es point*

d'énergie et donnait le meilleur d'elle-même. Comme Crawford, vous *vaillante : car tu crains*

le mol et grêle aiguillon

devez parfois partir à l'aventure, laisser derrière vous les relations stables *d'un pauvre reptile. Ton*

et confortables, et vous détacher complètement du passé. En ne vous laissant le meilleur repos est le

sans aucune porte de sortie, vous serez bien plus motivé pour que vos *sommeil, et tu le provoques*

tentatives aboutissent. Tout quitter pour l'inconnu, c'est à la fois une *souvent : pourtant tu as*

une peur grossière de ta

petite mort et la claque suffisante pour vous ramener à la vie.

mort qui n'est rien de plus.

William Shakespeare,

Jouez « seul contre tous ». Comparé à un sport comme le football, le 1564-1616, mesure pour

base-ball est assez lent et peu agressif. Pour le batteur Ted Williams, mesure, traduit par

François-Victor Hugo,

c'était un problème : il ne jouait bien que lorsqu'il était en colère, lorsqu'il 1865

avait l'impression que le monde entier lui en voulait. Sur le terrain, il avait du mal à se mettre dans cet état d'esprit, mais, très vite, il découvrit une arme secrète : la presse. Il prit l'habitude d'insulter les journalistes sportifs, en refusant de coopérer avec eux ou en les agressant verbalement. Évidemment, les journalistes lui retournèrent la faveur et écrivirent des articles incendiaires sur le joueur, mettant son talent en doute et pointant du doigt la moindre faille de son jeu. Pourtant, ce n'était que lorsqu'il était ainsi aiguillonné dans la presse que Williams donnait le meilleur de lui-même. Son jeu était parfait, comme pour leur prouver qu'ils avaient tort. En 1957, après un an de querelle avec les journaux, il fit peut-être sa meilleure saison et

gagna un titre à l'âge déjà avancé, pour un sportif, de quarante ans. Comme l'écrivit un journaliste : « La haine semble activer ses réflexes comme l'adrénaline stimule le cœur. C'est son carburant. »

Pour Williams, l'animosité de la presse, et donc du public, était une pression constante qu'il lisait, entendait et ressentait. Ils le détestaient, ils doutaient de lui, ils voulaient le voir échouer ? Eh bien, il allait leur montrer. Et il leur montra. Un esprit combatif doit être mis au défi, et la colère et la haine sont parfois indispensables pour l'alimenter. Vous ne pouvez pas vous installer confortablement en attendant que l'autre vous agresse.

Il faut le provoquer, l'irriter. Encerclé par une multitude de gens qui vous

S T R A T É G I E 4

détestent, vous vous battrez beaucoup mieux. La haine est un sentiment *Messieurs, la vie est bien*

très puissant. Chaque bataille met en jeu votre réputation et votre nom.

courte ; si courte qu'elle

soit, passée sans honneur

Vos ennemis se repaîtront de votre échec. Servez-vous de cette pression *elle serait trop longue, dût-pour vous acculer à vous battre comme un lion.*

elle, marchant sur l'aiguille

du cadran, finir toujours

Restez sur le qui-vive. Napoléon possédait beaucoup de qualités *qui en arrivant au terme de*

firent de lui l'un des plus grands généraux de l'histoire, mais c'est son l'heure. Si nous vivons,

nous vivrons pour marcher

énergie qui lui fit gravir les échelons et le maintint au sommet. En temps sur la tête des rois : si nous

de guerre, il travaillait de dix-huit à vingt heures par jour. Il se privait de mourons, il est beau de

sommeil des jours durant, cela ne diminuant en rien ses capacités. Il tra-mourir quand des princes

vaillait dans son bain, au théâtre, pendant un dîner. Il gardait un œil sur meurent avec nous !

chaque détail, faisait des milliers de kilomètres à cheval sans se plaindre.

William Shakespeare,

1564-1616, henri iv,

Certes, Napoléon avait une endurance extraordinaire, mais ce n'était 1re partie, traduit par

pas tout : il ne s'autorisait jamais le moindre repos, la moindre satisfac-M. Guizot, Librairie

Académique, Didier

tion. En 1796, pour son premier poste à responsabilités, il mena les troupes et Cie, Paris, 1863

françaises à une superbe victoire en Italie. Il enchaîna directement avec une autre campagne, en Égypte cette fois. Puis, insatisfait de la tournure que prenait la guerre et mécontent de son manque de pouvoir pour les affaires militaires, il retourna en France et

manœuvra pour devenir Premier consul. Ceci fait, il repartit immédiatement pour une deuxième campagne en Italie. Il continua ainsi, toujours vers de nouvelles guerres, vers de nouveaux défis, qui exigeaient qu'il puise en permanence dans son énergie débordante. S'il n'allait pas au-devant de la crise, il dépérissait.

La fatigue est souvent liée à l'ennui. Lorsqu'il n'y a aucun défi à relever, une léthargie mentale et physique s'installe. « Parfois, la mort n'est causée que par un manque d'énergie », dit une fois Napoléon. Et le manque d'énergie vient du manque de défis, lorsqu'on a fait moins que ce dont on était capable. Osez prendre des risques : votre esprit et votre corps répondront par un sursaut d'énergie. Faites-en une pratique permanente, ne vous laissez pas un instant de repos. Bientôt, ce « lieu de mort » sera indispensable ; vous ne pourrez vivre sans. Échappant de justesse à la mort, les soldats ressentent une excitation qu'ils recherchent ensuite toute leur vie. Face à la mort, l'existence prend tout son sens. Les risques que vous affrontez, les défis que vous relevez sont des morts symboliques qui aiguisent votre goût de la vie.

I m a g e :

Le feu. Seul, il n'a
aucune puissance
: il
dépend de son environne-
ment. Donnez-lui de l'air, du
bois sec, un peu de vent pour atti-
ser les flammes, et le voilà qui gagne
une force terrifiante, devient brûlant,
se nourrissant de lui-même et consu-

mant tout sur son passage. On ne
peut laisser se perdre une
telle énergie.

STRATÉGIE 4

51

Autorité : Si vous êtes dans un lieu de mort, cherchez l'occasion de combattre. J'appelle « lieu de mort » ces sortes d'endroits où l'on n'a aucune ressource, où l'on dépérit insensiblement par l'intempérie de l'air, où les provisions se consomment peu à peu sans l'espoir d'en pouvoir faire de nouvelles ; où les maladies, commençant à se propager dans l'armée,

semblent devoir y faire bientôt de grands ravages. Si vous vous trouvez dans de telles circonstances,

hâtez-vous de livrer quelque combat. Je vous

réponds que vos troupes n'oublieront rien pour bien se battre. Mourir de la main des ennemis leur paraîtra quelque chose de bien doux au prix de tous les maux qu'ils voient prêts à fondre sur eux et à les accabler. (Sun Zi, IV^e siècle av. J.-C., *L'Art de la guerre*) A
CONTRARIO

Si le sentiment de n'avoir rien à perdre vous motive, c'est certainement la même chose pour les autres. Il faut donc éviter tout conflit avec ceux qui sont précisément dans cet état d'esprit. Peut-être certaines personnes vivent-elles dans des conditions terribles ou ont, pour une raison quelconque, un comportement suicidaire. Dans tous les cas, elles sont désespérées. Et les gens désespérés donneront tout dans un combat. C'est un énorme avantage. Déjà abattus par la vie, ils n'ont plus rien à perdre. Pas vous. Ne vous frottez pas à eux.

À l'inverse, vous aurez toujours l'avantage sur des ennemis dont le moral n'est pas bon. Peut-être se battent-ils pour une cause qu'ils savent injuste ou menée par un leader qu'ils ne respectent pas. Trouvez un moyen de les enfoncer plus bas encore. Des troupes démoralisées rendent les armes au moindre revers. Une démonstration de force suffit à réduire leur combativité à zéro.

Affaiblissez la vigilance de l'adversaire, faites-lui croire qu'il a tout son temps ; lorsque vous apparaissez brusquement à la frontière, il est somnolent et facile à maîtriser. Tandis que vous affûtez votre esprit combatif, faites tout pour abattre celui de l'ennemi.

52

S T R A T É G I E 4

P A R T I E

II

LA GUERRE EN

ÉQUIPE

Vos idées les plus brillantes, vos stratégies les plus novatrices ne servent à rien si le groupe que vous dirigez et dont vous dépendez pour l'exécution de vos plans est irresponsable et improductif, et que tous ses membres donnent la priorité à leurs intérêts personnels.

Il faut tirer les leçons de la guerre : la structure d'une armée – hiérarchie et relations entre les parties constituant le tout – fait toute l'efficacité de la stratégie.

Lorsqu'il est question de guerre, le but premier est que la structure même de votre armée soit rapide et mobile. Il ne peut donc y avoir qu'une autorité au sommet, pour éviter la confusion et les tergiversations d'un commandement divisé. Il faut donner aux soldats l'idée d'un but commun à atteindre, ainsi qu'une

certaine marge de manœuvre pour qu'ils puissent

parvenir à ce but ; ce ne sont pas des automates, ils sont capables de réagir à des événements sur le champ de bataille. Il est également nécessaire de les motiver, créer

un esprit de corps qui les entraîne dans une dynamique positive. Avec des troupes organisées de la sorte, un général s'adapte aux circonstances plus vite que son ennemi et gagne ainsi sur lui un avantage décisif.

Ce modèle militaire est très adaptable ; on peut

l'appliquer à tous les groupes. Pour cela, il n'est besoin que d'une chose : avant de formuler une quelconque stratégie ou de passer à

l'action, comprenez la structure du groupe. Il sera toujours temps de la modifier par la suite pour l'adapter à vos objectifs. Les trois chapitres à venir traitent de cette question et proposent plusieurs possibilités stratégiques, des modèles d'organisation à suivre et le détail des erreurs à ne pas commettre.

5

ÉVITEZ LES PIÈGES

DU POUVOIR PARTAGÉ :

LA STRATÉGIE

DU COMMANDEMENT CONTRÔLÉ

Le problème d'un groupe, quel qu'il soit, c'est que chaque individu a ses propres priorités. Si vous êtes trop autoritaire, ils vous en veulent et se rebellent en silence. Si, à l'inverse, vous êtes trop laxiste, ils ne pensent qu'à eux-mêmes et n'en font qu'à leur tête. Il faut donc établir une voie hiérarchique au sein de laquelle les gens ne se sentent pas brimés par votre influence, mais suivent le mouvement que vous impulsez. Pour cela, il faut placer les bonnes personnes aux bons endroits, celles qui insuffleront l'esprit de vos idées sans être pour autant des automates. Donnez des ordres clairs et stimulants, en centrant l'attention sur l'équipe, et non sur son chef. Chaque membre de l'équipe doit être investi dans son travail, mais évitez à tout prix de partager le commandement, de tomber dans les pièges des décisions collectives. Donnez-vous l'image d'un parangon de justice, mais ne renoncez jamais à la centralisation du pouvoir.

55

Nous appellerons ici

LE MAILLON FAIBLE

incidemment l'attention

La Première Guerre mondiale éclata en août 1914. Avant la fin de l'année, la différence qui ne

née, les Anglais et les Français se retrouvèrent dans une impasse, face aux *peut manquer de se*

produire entre la consistance

Allemands, sur tout le front occidental. Cependant, sur le front oriental, *d'une armée conduite par*

l'Allemagne avait quelques difficultés avec les Russes, alliés de *un chef unique sous une*

l'Angleterre et de la France. Pour les dirigeants militaires britanniques, il *seule et même bannière, et*

devenait vital de trouver une nouvelle stratégie. Le nouveau plan, appuyé *celle d'une force armée*

par l'amirauté en la personne de Winston Churchill et ses collègues, était *coalisée composée de*

contingents de nationalités

d'attaquer Gallipoli, la péninsule turque du détroit des Dardanelles.

diverses, et dont, souvent,

La Turquie était alliée à l'Allemagne et les Dardanelles étaient la porte *les différentes bases*

d'entrée de Constantinople, la capitale turque (aujourd'hui Istanbul). Si *d'opérations se trouvent*

les Alliés pouvaient prendre Gallipoli, la route était toute tracée vers *extrêmement éloignées les*

unes des autres. Dans le

Constantinople, et la Turquie serait obligée de rendre les armes. De plus, *premier cas, la cohésion et*

s'ils arrivaient à prendre des bases en Turquie et dans les Balkans, *l'unité peuvent être portées*

les Alliés pourraient attaquer l'Allemagne depuis le sud-est, l'obliger à à *leur plus haut degré,*

diviser ses armées et donc à dégarnir ses défenses du front occidental. Ils *dans le second, l'unité*

auraient aussi une ligne directe de ravitaillement en Russie. Gagner à *n'existera souvent que dans*

l'objectif politique commun,

Gallipoli, c'était renverser le cours de la guerre.

et la connexion, toujours

Ce plan fut approuvé et, en mars 1915, le général sir Ian Hamilton *faible, sera, parfois, tout*

fut nommé à la tête de cette opération. À soixante-deux ans, Hamilton à *fait illusoire.*

était un stratège et un commandant expérimenté. Churchill et lui étaient Carl von Clausewitz,

théorie de la grande

sûrs que leurs forces, qui comprenaient des Australiens et des Néo-guerre, traduit par

Zélandais, écraseraient les Turcs. Les ordres de Churchill n'étaient guère le lieutenant-colonel

de Vatry, L. Baudoin,

compliqués : il fallait prendre Constantinople. Il laissait le général s'occu-Paris, 1886

per des détails.

Selon le plan d'Hamilton, les troupes alliées devaient débarquer à trois endroits sur la pointe sud-ouest de la péninsule de Gallipoli, sécuriser les plages, puis se déplacer vers le nord. Ils débarquèrent le 27 avril.

Mais dès le début, ce fut la confusion : les cartes de l'armée manquaient totalement de précision, les troupes n'avaient pas débarqué au bon endroit, les plages étaient beaucoup plus étroites que prévu. Et surtout, les Turcs se battaient avec un répondant inattendu. À la fin du premier jour, la plupart des 70 000 hommes avaient débarqué mais ne pouvaient avancer au-delà des plages, où les Turcs les assiégèrent plusieurs semaines durant. C'était une impasse de plus ; Gallipoli tournait au désastre.

La bataille semblait perdue, lorsqu'en juin, Churchill persuada le gouvernement d'envoyer des renforts. Hamilton mit au point un nouveau plan. Il enverrait 20 000 hommes débarquer dans la baie de Suvla, à une trentaine de kilomètres au nord. C'était une cible facile : un grand port, un terrain aisé et dégagé, défendu par une poignée de Turcs. S'ils arrivaient par là, les Turcs seraient contraints de diviser leurs forces, libérant les armées alliées au sud. On sortirait enfin de l'impasse et les Alliés pourraient prendre Gallipoli.

Hamilton accepta à contrecœur que le Britannique le plus expérimenté, le général sir Frederick Stopford, dirige l'opération Suvla. Sous ses ordres, le général Frederick Hammersley conduirait la 11^e division.

Aucun de ces hommes n'était très apprécié d'Hamilton. Stopford, professeur militaire de soixante et un ans, n'avait jamais conduit de troupes à la guerre et pensait qu'il n'y avait qu'un moyen de gagner une bataille : la bonne vieille artillerie lourde. En outre, sa santé n'était guère reluisante. Quant à Hammersley, il avait fait une dépression nerveuse l'année précédente.

Hamilton avait un style de commandement bien à lui : il expliquait à ses officiers le but de l'opération, mais les laissait gérer les détails.

C'était un vrai gentleman, toujours poli et raffiné. Lors de l'une des premières réunions, par exemple, Stopford proposa des changements pour le débarquement, afin de réduire les risques. Hamilton accepta poliment.

Cependant, il avait une requête. Lorsque les Turcs apprendraient qu'ils étaient passés par Suvla, ils enverraient des renforts. Dès que les Alliés auraient débarqué, Hamilton voulait qu'ils se dirigent immédiatement vers des collines – six kilomètres à l'intérieur des terres – appelées Tekke Tepe. Il fallait absolument qu'ils arrivent là avant les Turcs. De Tekke Tepe, les Alliés domineraient la péninsule. Ce n'était pas compliqué, mais Hamilton, pour ne pas vexer ses subordonnés, l'exprima dans les termes les plus flous. Et surtout, il ne précisa aucun horaire. En fait, il fut si vague que Stopford comprit tout de travers. Au lieu de rejoindre Tekke Tepe « le plus tôt possible », Stopford crut qu'il devait avancer vers les collines « si possible ». Ce fut l'ordre qu'il transmit à Hammersley. Et Hammersley, inquiet de toute l'opération, transmit un ordre encore moins urgent et encore plus vague à ses propres hommes.

De plus, malgré le respect qu'il avait pour Stopford, Hamilton rejeta une requête du général : il refusa de fournir plus d'artillerie pour abattre les Turcs. À Suvla, les troupes de Stopford seraient dix fois plus nombreuses que l'ennemi, répondit Hamilton, inutile de s'embarrasser.

L'attaque débuta au matin du 7 août. Une fois encore, ce fut la confusion dès le début : les changements effectués par Stopford

dans les plans de débarquement avaient tout embrouillé. Tandis que les officiers atteignaient le rivage, ils commencèrent à se disputer, incertains de leurs positions et de leurs objectifs. Ils envoyèrent des messagers pour demander les ordres : avancer ? consolider ? Hammersley ne répondit pas. Stopford était resté à bord d'un bateau sur la côte, d'où il contrôlait le champ de bataille. Mais il était impossible de le joindre pour obtenir des ordres.

Hamilton se trouvait sur une île encore plus lointaine. La journée fut perdue en disputes et en vaines tentatives de communication.

Le matin suivant, Hamilton comprit enfin que quelque chose n'allait pas du tout. Après une reconnaissance aérienne, il se rendit compte que Suvla était restée vide, sans défense. La route vers Tekke Tepe était ouverte, les troupes n'avaient qu'à se mettre en marche, mais elles ne bougeaient pas. Hamilton décida d'aller lui-même au front. Lorsqu'il atteignit le navire de Stopford, tard dans l'après-midi, il trouva un général très content de lui : la totalité des 20 000 hommes avait débarqué.

Non, il n'avait pas encore donné l'ordre d'avancer vers les collines ;
sans S T R A T É G I E 5

57

Une armée est comme un

artillerie, il craignait que les Turcs ne contre-attaquent et avait besoin de *cheval* : *elle reflète le*

quelques jours pour consolider ses positions et apporter du ravitaille-
caractère et l'humeur du

ment. Hamilton serra les dents pour se contrôler : une heure avant, il
cavalier. Si celui-ci ressent

malaise et incertitude, cela

avait appris que des renforts turcs étaient en route vers Suvla. Les
Alliés se transmet par les rênes et

devaient sécuriser Tekke Tepe le soir même ; mais Stopford ne
voulait *le cheval souffre de malaise*

pas se déplacer de nuit. Trop dangereux. Hamilton prit sur lui, garda
son *et d'incertitude.*

sang-froid et s'excusa poliment.

Colonel John W.

Au bord de la crise de nerfs, il décida d'aller voir Hammersley à
Thomason, Jr., lone

star preacher, 1941

Suvla. À sa grande consternation, il trouva ses hommes allongés sur la plage, en vacances. Il finit par dénicher Hammersley qui était tout au bout de la baie et dirigeait la construction d'un abri temporaire. Lorsqu'il lui demanda pourquoi il n'avait pas encore sécurisé les collines, Hammersley répondit qu'il avait envoyé quelques brigades, mais que celles-ci s'étaient heurtées à des tirs turcs. Ses colonels lui avaient dit qu'ils ne pouvaient avancer plus sans instructions. La communication entre Hammersley, Stopford et les colonels sur le terrain était extrêmement lente et, lorsqu'on avait enfin réussi à joindre Stopford, il avait répondu à Hammersley de se montrer prudent, de laisser ses hommes se reposer et d'attendre le lendemain pour avancer. Pour Hamilton, ce fut la goutte d'eau qui fit déborder le vase : enfin, c'était trop fort, une poignée de Turcs armés de trois pétoires empêchait une armée de 20 000 hommes de faire six kilomètres ! Le lendemain matin, ce serait trop tard ; les renforts turcs étaient proches. Malgré la nuit tombante, Hamilton ordonna à Hammersley d'envoyer immédiatement des troupes à Tekke Tepe. Ce fut la course.

Hamilton retourna à son navire au port pour observer la situation.

Au lever du soleil, il regarda le champ de bataille à travers ses jumelles.

Il constata avec horreur que les troupes alliées étaient en repli. Les forces turques étaient arrivées à Tekke Tepe une demi-heure avant eux. Au cours des jours suivants, les Turcs repoussèrent les Alliés à Suvla et les coincèrent sur la plage. Quatre mois plus tard, les Alliés abandonnèrent Gallipoli et évacuèrent leurs troupes.

Interprétation

En préparant l'opération Suvla, Hamilton avait pensé à tout. Il avait compris qu'il fallait prendre les Turcs par surprise, en fourvoyant quant au lieu du débarquement. Il mit en place toute la logistique d'une attaque amphibie complexe. Ayant identifié le lieu le plus important, Tekke Tepe, d'où les Alliés pourraient prendre Gallipoli, il avait mis au point une excellente stratégie, qui devait, en théorie, les mener tout droit vers la victoire. Il s'était même efforcé d'avoir des solutions de secours en cas d'imprévu, ce qui arrive toujours lors d'une bataille. Mais il oublia l'essentiel : la voie hiérarchique et le système de communication par lesquels les ordres, les informations et les décisions feraient l'aller-retour. Pour garder le contrôle de la situation et veiller à l'exécution de sa stratégie, il était absolument nécessaire que ces circuits fonctionnent à la perfection.

58

S T R A T É G I E 5

Stopford et Hammersley étaient les premiers maillons de cette chaîne. Les deux hommes étaient totalement terrifiés et Hamilton ne put s'adapter à leurs faiblesses : son ordre de se mettre en marche vers Tekke Tepe était tout ce qu'il y avait de plus poli et distingué ; Stopford et Hammersley étaient libres de l'interpréter à leur guise, selon ce que leur dictaient leurs angoisses. Pour eux, Tekke Tepe n'était un but envisageable qu'après sécurisation des plages.

Les colonels chargés de prendre Tekke Tepe étaient les maillons suivants de la chaîne. Ils ne pouvaient communiquer avec Hamilton sur son île ou avec Stopford sur son bateau et Hammersley était trop débordé pour véritablement les diriger. Ils étaient eux-mêmes terrifiés de prendre l'initiative et peut-être de ruiner un plan qu'ils n'avaient jamais compris.

À chaque pas, des heures de tergiversations. En dessous des colonels, il y avait les officiers et les soldats qui, sans commandement, étaient totalement perdus. Le premier ordre était trop vague ; à l'exécution, cela ne donnait que confusion et léthargie. La victoire dépendait de la vitesse à laquelle l'information descendait et remontait la voie hiérarchique, pour qu'Hamilton comprenne ce qu'il se passait et s'adapte plus facilement à l'ennemi. Mais la chaîne était brisée et ils perdirent Gallipoli.

Face à un tel échec, lorsqu'une opportunité en or nous glisse entre les doigts, on a toujours tendance à chercher un coupable. On rejette la faute sur des officiers incompetents, une technologie obsolète, une intelligence médiocre. Mais c'est faire les choses à l'envers ; cela ne règle rien et ne prépare pas de futures victoires. La vérité, c'est que tout vient d'en haut.

Victoire ou défaite, cela dépend du commandement et de la voie hiérarchique que vous avez mise au point. Si les ordres sont vagues et flottants, le temps qu'ils atteignent les exécutants, ils perdent le peu de sens qu'ils avaient au départ. Lorsque les gens ne sont pas encadrés, ils révèlent immédiatement leur égoïsme naturel. Ils interprètent les ordres à leur façon et agissent selon leur propre intérêt. À moins d'adapter votre style de commandement aux faiblesses des gens que vous commandez, vous finirez forcément par rompre la chaîne de commandement. Les informations vous parviendront goutte à goutte. Une structure hiérarchique digne de ce nom n'est pas un don du ciel ; c'est à vous de la mettre en place et de la surveiller. Sans cela, c'est à vos risques et périls.

Tels chefs, tels subordonnés : c'est la règle.

XÉNOPHON (430 ?-355 ? av. J.-C.)

LA TÉLÉCOMMANDE

À la fin des années 1930, le général américain George C. Marshall (1880-1958) prêchait la nécessité d'une réforme de l'armée. Il y avait trop peu d'hommes, ils étaient mal entraînés et la doctrine alors utilisée n'était pas adaptée aux nouvelles technologies – les problèmes étaient infinis. En 1939, le président Franklin D. Roosevelt devait choisir son nouveau chef S T R A T É G I E 5

59

À quoi mènera l'exécution

d'état-major. C'était un poste critique : la Seconde Guerre mondiale d'un projet que le général

venait d'éclater en Europe et Roosevelt pressentait que les États-Unis en chef ne comprendra qu'à

auraient à s'en mêler. Il savait que l'armée avait besoin de réformes. Il demi, puisqu'il ne sera pas

sa propre pensée ?

écarta les généraux expérimentés et respectés pour désigner Marshall.

J'ai fait par moi-même une

Pour Marshall, c'était un vrai cadeau empoisonné dans la mesure où terrible expérience de ce

le ministère de la Guerre était en situation désespérée. La plupart des pitoyable rôle de souffleur

généraux étaient d'une vanité monstrueuse et avaient le pouvoir d'impo-d'un quartier général, et

ser leurs vues. Les officiers les plus anciens, au lieu de prendre tranquil-personne peut-être ne

pourrait mieux que moi

lement leur retraite, demandaient des postes dans ce ministère, avides de *l'apprécier à sa juste valeur*.

pouvoir et faisant tout pour garder leurs fiefs. Il y régnait une véritable *C'est surtout au milieu*

pagaille : enjeux féodaux, gaspillages, manque de communication...

d'un conseil de guerre que

Comment Marshall pouvait-il espérer réorganiser l'armée et la préparer *ce rôle doit être absurde, et*

plus le conseil sera

à une guerre mondiale s'il n'en avait pas le contrôle ? Comment rétablir *nombreux et composé de*

ordre et efficacité dans ce ministère ?

hautes dignités militaires,

Une dizaine d'années plus tôt, Marshall avait servi comme commandant plus il sera difficile d'y faire

adjoint de l'école d'infanterie à Fort Benning, en Géorgie. Il y avait *triompher la vérité et la*

entraîné de nombreux officiers. Au cours des quelques années qu'il y *raison pour peu qu'il y ait*

de dissidence.

passa, il s'était constitué un carnet dans lequel il avait noté le nom des *Qu'aurait fait un conseil*

jeunes gens prometteurs. Très vite après être devenu chef d'état-major, *de guerre dans lequel*

Marshall envoya à la retraite les officiers les plus âgés du ministère de la *Napoléon eût proposé, en*

Guerre pour les remplacer par ces jeunes brillants qu'il avait lui-même *qualité de conseiller, le*

mouvement d'Arcole, le

entraînés. Ces officiers étaient ambitieux, et ils partageaient son désir de *plan de Rivoli, la marche*

réforme ; Marshall les avait encouragés à donner leur avis et à faire *par le Saint-Bernard, le*

preuve d'initiative. On comptait parmi eux des noms tels que Omar *mouvement d'Ulm, celui*

Bradley et Mark Clark, qui allaient devenir des personnages clés de la *sur Géra et Iéna ? Les*

Seconde Guerre mondiale. Mais nul n'eut plus d'importance que celui *timides auraient trouvé ces*

opérations téméraires

auquel Marshall consacra le plus de temps : son protégé, Dwight *jusqu'à la folie ; d'autres y*

D. Eisenhower.

auraient vu mille difficultés

Leur rencontre eut lieu quelques jours après Pearl Harbor, lorsque
d'exécution ; tous les

Marshall demanda à Eisenhower, alors colonel, de lui rendre un
rapport *eussent repoussées. Si au*

contraire le conseil les eût

sur la stratégie à tenir en Extrême-Orient. À la lecture de ce rapport,
acceptées, et qu'un autre

Marshall constata qu'Eisenhower partageait ses idées sur la
conduite *que Napoléon les eût*

d'une guerre. Au cours des mois suivants, il garda Eisenhower au
minis-conduites, n'auraient-elles

tère de la Guerre et le surveilla de près : les deux hommes se
voyaient *pas certainement échoué ?*

tous les jours. Eisenhower eut le temps de s'imprégner du style de
com-Baron Antoine-Henri

de Jomini,

mandement de Marshall et de sa façon d'opérer. Marshall testa sa
1779-1869, précis de

patience en le gardant à Washington au lieu de l'envoyer se battre,
l'art de la guerre,

Anselin et G. Laguionie,

comme il le désirait ardemment. Le colonel réussit le test. Comme
Paris, 1838

Marshall, c'était un homme d'un naturel sociable, une force
tranquille.

En juillet 1942, alors que les Américains se préparaient à entrer en guerre aux côtés des Anglais en Afrique du Nord, Marshall surprit tout le monde en nommant Eisenhower commandant en chef des forces américaines en Europe. Entre-temps, ce dernier était devenu général, mais il était encore relativement inconnu et, au cours de ses premiers mois, les Américains n'ayant pas particulièrement brillé en Afrique du Nord, les Anglais réclamèrent qu'il soit remplacé. Mais Marshall le gardait sous

STRATÉGIE 5

son aile, l'encourageait et le conseillait. Il lui recommanda d'ailleurs de se

« *Tous les Grecs ne*

trouver lui-même un protégé, comme Marshall l'avait fait avec lui. *Ce peuvent commander ici ; il*

est dangereux même qu'il y

serait une sorte d'adjoint, un *alter ego*, qui verrait les choses comme lui et *ait tant de chefs. N'ayons*

lui servirait d'intermédiaire avec ses subordonnés. Marshall pensait au *donc qu'un seul prince,*

général Bradley, qu'il connaissait bien. Eisenhower accepta l'idée et *qu'un seul roi, celui à qui*

reproduisit lui-même la structure que Marshall avait établie au départe-le fils du prudent Saturne

ment de la Guerre. Une fois que Bradley fut en place, Marshall put *laisser confia le sceptre et les lois*

pour nous gouverner. »

Eisenhower diriger les choses seul.

Ainsi, en agissant avec

Marshall installa ses protégés à des postes clés du département de la *autorité, il dirige l'armée.*

Guerre afin qu'ils diffusent sa manière de penser. Pour se faciliter la *Les soldats, de nouveau*

tâche, il prit des mesures draconiennes et fit diminuer le gaspillage ; *le s'éloignant des navires et*

des tentes, se précipitent en

nombre d'adjoints qui venaient au rapport passa de soixante à six.

tumulte vers l'assemblée,

Marshall avait l'excès en horreur ; il était connu dans le gouvernement *comme lorsque les Hots*

de Roosevelt pour sa capacité à synthétiser en quelques pages une situa-de la mer retentissante

tion complexe. Les six hommes qu'il avait autour de lui comprirent très *frémissent contre un vaste*

vite qu'un rapport trop long, ne serait-ce que d'une page, ne serait pas lu.

rivage, et que l'Océan

résonne avec fracas.

Il écoutait leurs exposés avec une grande attention, mais dès qu'ils s'éloi-Homère, l'iliade,

gnaient un peu du sujet ou n'étaient pas assez concis, il détournait le traduit par Eugène

regard, ennuyé et désintéressé. Ils craignaient beaucoup cette expression-Bareste, 1843

là : sans prononcer un seul mot, Marshall leur faisait comprendre qu'il était mécontent et qu'il était temps pour eux de partir. Ses six adjoints finirent par penser comme lui et par demander à ceux qui travaillaient pour eux la même efficacité. La vitesse de circulation de l'information en avait été quadruplée.

Marshall avait une grande autorité naturelle, mais il ne criait pas et n'affrontait jamais ses hommes directement. Il avait le don de faire passer ses ordres implicitement – un talent encore plus efficace depuis qu'il avait amené ses officiers à penser exactement comme lui. Le général Leslie R. Groves, directeur militaire du projet de développement de la bombe atomique, arriva un jour dans le bureau de Marshall pour lui faire signer un chèque de cent millions de dollars. Il trouva le chef d'état-major sous des montagnes de paperasse ; il attendit donc que Marshall ait fini de comparer des documents et de prendre des notes. Enfin, Marshall posa son stylo, examina la demande de cent millions de dollars, la signa et la rendit à Groves sans un mot. Le général le remercia et tournait les talons lorsque Marshall dit enfin : « Cela vous intéressera peut-être de savoir ce que je faisais : un chèque de 3,52 dollars pour les graines de ma pelouse. »

Les milliers d'hommes qui travaillaient sous les ordres de Marshall, au département de la Guerre ou ailleurs sur le terrain, n'avaient pas besoin de le voir en personne pour sentir sa présence. Ils la ressentaient dans les rapports laconiques mais perspicaces qu'ils recevaient de ses adjoints, dans la rapidité des réponses à leurs questions et dans l'efficacité de l'esprit d'équipe au sein du ministère. Ils la ressentaient aussi dans les ordres d'un homme comme Eisenhower, qui s'était pleinement approprié la diplomatie et l'efficacité de Marshall. En peu d'années, Marshall S T R A T É G I E

5

Les sources d'information à

avait totalement réformé le ministère de la Guerre et l'armée américaine.

la disposition de Napoléon

Rares sont ceux qui ont véritablement compris comment il y était *étaient les rapports colligés*

parvenu.

et présentés par l'état-major

d'une part et le bureau

statistique d'autre part.

Interprétation

Malheureusement, ces

Lorsque Marshall fut nommé chef d'état-major, il savait qu'il aurait *rapports avaient tendance à*

besoin de beaucoup de sang-froid. Évidemment, il aurait pu être tenté de *devenir de moins en moins*

se battre contre tout et tout le monde, dans tous les domaines : les *géné-précis au fur et à mesure*

qu'ils gravissaient l'échelle

raux récalcitrants, les querelles politiques, le gaspillage... Mais Marshall *hiérarchique ; plus*

était trop intelligent pour céder à cette tentation. Il y aurait d'abord eu *nombreuses étaient les*

trop de combats à mener, et cela l'aurait épuisé. Il se serait énervé,
aurait étapes qu'ils franchissaient

perdu du temps et aurait probablement fini par succomber à une
crise et plus normalisée la forme

qu'ils adoptaient. Et pire,

cardiaque. En essayant de contrôler tout le ministère, il se serait en
outre le danger qu'ils deviennent

laissé absorber par de petits problèmes et aurait perdu son recul sur
les si stéréotypés (et peut-être

choses. Pour finir, il serait devenu un tyran. La seule façon de
vaincre ce édulcorés ou simplement

monstre à plusieurs têtes était justement de s'effacer un peu, et
Marshall déformés par tant de

le savait. Il fallait déléguer ; tout contrôler, mais avec suffisamment
de résumés) au point de perdre

pratiquement tout sens.

légèreté pour que personne ne se sente étouffé.

Pour se garder de ce danger

La clef de la stratégie de Marshall résidait dans l'habitude qu'il avait
et conserver la vigilance de

de former puis de placer ses protégés. Ses hommes étaient en
quelque ses subordonnés, un chef a

sorte ses clones, qui agissaient pour lui, dans l'esprit de ses
réformes, lui besoin d'avoir en

supplément une sorte de

faisant gagner du temps tout en donnant de lui l'image d'un dirigeant, et *longue-vue – l'image est*

non d'un manipulateur. Certes, ses réformes furent rudes, mais une fois *bonne – qu'il peut diriger à*

qu'il eut apposé son sceau sur le département, l'on se rendit compte du *son gré sur n'importe quelle*

gain d'efficacité que cela représentait : moins de gens à gérer, moins de *partie des forces ennemies,*

rapports inutiles à lire, moins de temps perdu à tous les niveaux. Une fois *du terrain ou de sa propre*

armée, en sorte d'y trouver

ce nettoyage accompli, Marshall avait eu les moyens de guider la *une information pas*

machine d'une main de velours. Les dinosaures politiques qui, avant, *seulement moins structurée*

représentaient un obstacle, étaient à la retraite ou conquis par ce nouvel *que celle transmise par la*

esprit d'équipe. Beaucoup s'amusaient de ce style indirect de communi-voie normale, mais

également adaptée à son

cation, mais c'était un moyen extrêmement efficace d'affirmer son autorité.

besoin précis du moment.

Cela pouvait prêter à sourire qu'un homme tel que Marshall s'arrache *Dans l'idéal, le système*

les cheveux sur une note de jardinage, mais il faisait ainsi
comprendre que *ordinaire de comptes rendus*

si le moindre centime était perdu, il le saurait immédiatement.

doit dire au chef quelles

Tout comme le ministère que l'on confia à Marshall, le monde d'au-
questions il faut poser et sa

longue-vue braquée devrait

jourd'hui est complexe et chaotique. Il est plus difficile que jamais de
lui permettre de répondre à

parvenir à garder le contrôle sur une structure hiérarchisée. On ne
peut *ces questions. C'était ces*

ni tout gérer ni surveiller tout le monde. Cela ne sert à rien que vous
deux systèmes mis

soyez considéré comme un dictateur, mais si vous renoncez et que
vous *ensemble entre les mains*

magistrales de Napoléon

abandonnez le contrôle de la chaîne de commandement, le chaos
s'installe.

qui se recoupaient l'un

La solution, Marshall nous la donne : agissez à distance, comme au
l'autre et rendirent possible

moyen d'une télécommande. Entourez-vous d'adjoints qui partagent
une révolution dans son

votre vision des choses, mais qui sont capables de penser par eux-
mêmes *système de commandement.*

et d'agir comme vous l'auriez fait à leur place. Au lieu de perdre du Martin Van Creveld,

command in war, 1985

temps en négociations avec chaque individu difficile, faites germer un esprit de camaraderie qui sera beaucoup plus efficace.

Rationalisez 62

S T R A T É G I E 5

l'organisation, diminuez les dépenses – au niveau du personnel, des rapports inutiles, des réunions sans intérêt. Moins vous passerez de temps sur des détails, mieux vous pourrez vous concentrer sur un plan d'ensemble, en affirmant votre autorité de façon indirecte. Les gens suivront votre impulsion sans se sentir brimés. C'est le contrôle absolu.

La folie est quelque chose de rare chez l'individu ; elle est la règle pour les groupes, les partis, les peuples, les époques.

FRIEDRICH NIETZSCHE (1844-1900)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Aujourd'hui plus que jamais, un commandement efficace demande de l'adresse et de la vivacité. La raison en est simple : les gens sont de plus en plus méfiants vis-à-vis de l'autorité. Parallèlement, la majorité d'entre nous se considère comme une autorité dans un domaine – des officiers, et non des fantassins. Éprouvant le besoin de s'affirmer, les gens ont tendance à faire passer leurs intérêts individuels avant ceux du groupe.

L'esprit d'équipe est fragile et il suffit d'un rien pour le fissurer.

Ces tendances affectent les leaders sans qu'ils ne s'en rendent compte.

À entendre certains, il faudrait donner plus de pouvoir au groupe : pour flatter les valeurs de la démocratie, les dirigeants demandent l'avis de tout le personnel, confient la prise de décision au plus grand nombre, laissent leurs subordonnés choisir une stratégie d'ensemble. Sans même le réaliser, ces dirigeants autorisent le politiquement correct à les envahir au point de violer l'une des règles les plus importantes de la guerre et du commandement : la centralisation du pouvoir. Avant qu'il ne soit trop tard, il faut apprendre les leçons de la guerre : un commandement divisé est le plus court chemin vers un désastre, la cause des défaites militaires les plus sanglantes de l'histoire.

On pourrait citer en exemple la bataille de Cannes en 216 av. J.-C.

entre les Romains et les Carthaginois, conduits par Hannibal. Les Romains étaient deux fois plus nombreux que les Carthaginois, mais ils furent anéantis par un encerclement stratégique parfait. Bien sûr, Hannibal était un génie militaire, mais les Romains endossèrent la responsabilité de leur propre défaite : deux personnes se partageaient le commandement de l'armée. Et les deux dirigeants, n'étant pas du même avis sur la stratégie à conduire, se battirent autant entre eux que contre Hannibal, ce qui les conduisit au désastre.

Presque deux mille ans plus tard, Frédéric le Grand, roi de Prusse et chef des armées, vainquit l'alliance de cinq grandes puissances ligüées contre lui lors de la guerre de Sept Ans, notamment parce que ses décisions étaient beaucoup plus rapides que celles de l'alliance, dont les pays devaient toujours se consulter avant le moindre mouvement. Lors de la Seconde Guerre mondiale, le général Marshall, conscient du danger d'un commandement divisé, insista pour qu'il n'y ait qu'un dirigeant à la tête S T R A T É G I E 5

des armées alliées. S'il n'y était pas parvenu, Eisenhower n'aurait pas *Bertrand, vous partirez*

réussi sa mission en Europe. Et lors de la guerre du Vietnam, tout le pou-dans la journée de demain ;

voir reposait entre les mains du général nord-vietnamien Võ Nguyên *vous irez à Worms, vous*

passerez là le Rhin. Vous

Giáp, ce qui lui donna un avantage considérable sur les Américains, dont *vous assurerez que toutes*

la stratégie était bâtie de bric et de broc par bon nombre de politiciens et *les mesures sont prises pour*

de généraux.

le passage de ma Garde à

En groupe, les gens réfléchissent et agissent souvent de façon illogique *Mayence. Vous irez à*

et inefficace ; c'est pourquoi un commandement ne peut être partagé.

Cassel, et vous vous

assurerez qu'on travaille

En groupe, les individus sont immédiatement politiques : ils parlent et à *mettre cette place en état,*

opèrent en fonction de l'image qu'ils vont donner au sein du groupe, et *et que tous les ordres sont*

non dans l'intérêt de leur cause. Leur but est de plaire et de se vendre, *arrivés pour*

non de gagner. Là où un individu est courageux et créatif, un groupe
se l'approvisionner.

Vous irez, avec les

montre souvent pusillanime. La nécessité de parvenir à un
compromis *précautions convenables,*

pour que chaque vanité y trouve son compte étouffe toute créativité.

voir la forteresse de Hanau.

Le groupe a son propre esprit, et cet esprit est prudent, lent et sans
Peut-on s'en emparer par

imagination, voire irrationnel.

un coup de main ou non ?

Il faut donc jouer le jeu, et tout faire pour préserver la concentration
Si cela est prudent, vous

irez voir la forteresse de

du pouvoir. Gardez les rênes ; la stratégie globale ne doit venir que
de *Marburg. Vous continuerez*

vous, et de vous seul. En même temps, sachez brouiller les pistes :
travail-votre route sur Cassel

lez en coulisses, donnez au groupe l'impression que chacun prend
part à (*Hesse*). *Vous serez censé*

toutes vos décisions. Demandez leur avis aux gens, piochez leurs
bonnes *avoir des lettres pour mon*

chargé d'affaires ; vous

idées et contournez délicatement les mauvaises. Si nécessaire,
faites des *aurez bien soin de vérifier*

changements mineurs dans la stratégie pour apaiser les plus
inquiets.

avant qu'il y est.

Mais l'essentiel est de faire confiance à votre vision des choses. Une
Il y a plusieurs petites

décision de groupe est dangereuse. La règle d'or d'un
commandement *places autour de Francfort ;*

efficace est de ne jamais le partager.

vous vous en informerez.

Vous ne voyagerez point

L'autorité est un art qui se travaille. Souvent, la meilleure façon de
de nuit de Francfort à

saper votre propre autorité est de trop secouer les gens. Pour
comman-Cassel, et vous tiendrez

der, il ne s'agit pas d'aboyer des ordres, c'est plus subtil que cela.

note de tout ce qui peut

Au début de sa carrière, le grand réalisateur suédois Ingmar
m'intéresser.

De Cassel vous prendrez

Bergman se laissait souvent submerger par ses émotions. Il avait
une idée *la route qui mène droit sur*

très précise des films qu'il voulait faire, mais la réalisation en était telle-Cologne, toujours de jour.

ment pénible et la pression tellement forte qu'il s'en prenait violemment *Vous observerez le système*

au personnel, hurlant les ordres et les agressant parce qu'il n'y trouvait *des localités du pays entre*

pas son compte. Certains lui en voulurent ; d'autres devinrent des auto-Wesel, Mayence, Cassel et

Cologne. Combien y a-t-il

mates soumis. À chaque nouveau film, Bergman recommençait avec une *de routes et de grandes*

nouvelle équipe, ce qui n'arrangeait rien. Mais il finit par réunir les meil-communications ? Vous

leurs cameramen, directeurs artistiques et acteurs suédois, des gens qui *prendrez là aussi des*

partageaient ses goûts et en qui il avait toute confiance. Il put enfin relâ-enseignements sur les

chemins de Cassel à

cher un peu les rênes. Avec des acteurs comme Max von Sydow, il n'avait *Gotha, de Cassel à*

qu'à suggérer ce qu'il avait en tête pour que ce dernier l'incarne à la *Göttingen, de Cassel à*

perfection. Désormais, pour asseoir son autorité, il lui suffisait de laisser *Paderborn. Qu'est-ce que*

faire les choses.

c'est que la place de

L'étape critique est d'arriver à réunir une équipe qui partage vos buts
Cassel ? Est-elle armée et

de résistance ? Jetez un

et vos valeurs. Cette équipe vous offre beaucoup d'avantages : elle
ras-coup d'œil sur les troupes

semble des personnes motivées ayant le sens de l'initiative, elle bâtit
de 64

S T R A T É G I E 5

vous l'image d'un dirigeant juste et démocratique, et, surtout, elle
repré-de l'Électeur, sur leur

sente un gain d'énergie considérable. Vous avez ainsi plus de temps
à *situation actuelle, sur leur*

artillerie, leur milice, leurs

consacrer à la stratégie d'ensemble.

places fortes. De Cologne

Pour mettre au point cette équipe, il s'agit de trouver des gens qui
vous viendrez me rejoindre

pallient vos défauts, qui ont les talents qui vous manquent. Lors de
la à *Mayence ; vous passerez*

guerre de Sécession américaine, le président Abraham Lincoln avait
sa *sur la rive droite et vous*

stratégie pour combattre au Sud, mais aucun bagage militaire. Ses
géné-jetterez un œil sur la

nature du pays de

raux le méprisaient. Et puis, quel est l'intérêt d'une stratégie qu'on ne *Düsseldorf, de Wesel et de*

peut appliquer ? Mais Lincoln trouva bientôt son partenaire idéal en la *Cassel. Le 29 septembre*

personne du général Ulysses S. Grant, qui pensait comme lui qu'il valait *je serai à Mayence, où*

mieux se montrer offensif et qui, de plus, n'avait pas une vanité démesurée.

j'ai besoin que vous me

rapportiez votre

Quand Lincoln découvrit Grant, il s'appuya sur lui, le mit aux commandes *reconnaissance. Vous*

et lui confia la conduite de la guerre.

recueillerez à Cassel des

Cela dit, attention de ne pas vous laisser séduire par la culture et l'in-enseignements de toute

telligence. Il est aussi primordial que les personnes que vous choisissiez *espèce sur tout le système*

aient un tempérament adapté au travail en équipe et soient capables de *du pays. Vous sentez*

combien il est important

prendre des responsabilités et de se montrer indépendantes. C'est la *de vous le mettre bien* raison pour laquelle Marshall a longtemps testé Eisenhower. Peut-être *en tête, non seulement pour*

n'avez-vous pas de temps à perdre, mais ne choisissez jamais
quelqu'un *le début de la campagne*,

simplement pour son brillant CV. Voyez au-delà et jugez sa
personnalité.

mais encore pour les suites.

Reposez-vous sur l'équipe que vous avez créée, mais n'en devenez
pas

« lettre de napoléon

au général bertrand,

l'esclave et ne lui donnez pas trop d'importance. Franklin D.
Roosevelt 21 septembre 1806 »

avait son tristement célèbre *brain trust*, des conseillers et des
membres de cabinet dont il dépendait pour leurs idées et opinions.
Mais il ne les laissait jamais véritablement prendre de décisions et
les empêcha de gagner trop de pouvoir au sein de l'administration.
Ils étaient des outils qui amélioraient ses propres capacités et lui
faisaient gagner du temps. Il avait compris que la concentration du
pouvoir était indispensable et il ne fut jamais tenté de violer ce
principe fondamental.

Le rôle principal d'une telle structure est de faire circuler l'information
des tranchées au commandement le plus vite possible, afin que l'on
s'adapte rapidement aux circonstances. Pour que l'information
circule efficacement, la chaîne doit être courte et rationalisée.
Pourtant, même ainsi, l'information est trop souvent diluée ; les
détails révélateurs sont banalisés à mesure qu'ils passent d'échelon
en échelon. Certains se permettent d'interpréter l'information et de
filtrer ce qui vous parvient.

Pour une connaissance directe, il faut parfois aller soi-même sur le
terrain. De temps à autre, Marshall se rendait incognito sur une base

pour constater par lui-même si ses réformes avaient été correctement mises en place. Il lisait aussi le courrier des soldats. Mais aujourd'hui où tout devient complexe, cela vous prendrait malheureusement trop de temps.

L'historien militaire Martin van Creveld parle de l'indispensable

« longue-vue » : des individus à différents points de la chaîne, un peu partout, qui vous donnent directement des informations du champ de bataille. Ces personnes – un réseau d'amis, des alliés, des espions – permettent de contourner la chaîne habituelle, trop lente. Napoléon était S T R A T É G I E 5

65

maître à ce jeu-là : il avait mis en place une sorte de brigade de l'ombre, de jeunes officiers de tous les domaines, choisis pour leur loyauté, leur énergie et leur intelligence. Au moment clé, il les envoyait sur le front ou dans une garnison, voire chez l'ennemi (sous couvert de diplomatie), avec des instructions secrètes pour obtenir des informations que le réseau normal ne pouvait lui apporter. D'une manière générale, il faut cultiver ces longues-vues et en disposer un peu partout dans le groupe. Elles vous donneront de la souplesse dans les opérations, de la marge de manœuvre là où l'environnement est habituellement rigide.

Dans cette chaîne de commandement, les bêtes politiques sont le plus grand risque. Ces personnes sont inévitables et poussent comme de la mauvaise herbe dans n'importe quelle organisation. Non seulement elles ne pensent qu'à elles-mêmes, mais elles n'agissent qu'en fonction de leurs propres intérêts et ruinent l'esprit de groupe que vous avez péniblement fait mûrir. Elles interprètent les ordres comme cela les arrange, trouvent la faille dans n'importe quelle ambiguïté et fissurent la chaîne de commandement.

Il faut s'en débarrasser avant même qu'elles ne s'installent. En montant votre équipe, observez attentivement le parcours des candidats. Sont-ils plutôt remuants ? Passent-ils souvent d'un

endroit à un autre ? Si c'est le cas, cela témoigne d'une incapacité à s'investir dans un groupe. Soyez aussi sur vos gardes lorsqu'une personne partage exactement vos idées : elle vous imite pour vous séduire. Ce genre d'individus était monnaie courante à la cour d'Élisabeth Ire d'Angleterre. Elle avait trouvé la bonne solution : elle ne disait rien. Sur quelque sujet que ce soit, personne en dehors de son cercle le plus intime ne savait ce qu'elle pensait. Du coup, impossible de la caresser dans le sens du poil ni de cacher ses intentions derrière de fausses opinions. Voilà qui était très sage de sa part.

L'autre solution est d'isoler les taupes politiques, de ne pas leur laisser le loisir de manœuvrer au sein du groupe. Marshall y parvint en créant un esprit d'équipe très fort ; ceux qui n'étaient pas dedans se trahissaient immédiatement. Dans tous les cas, ne vous montrez pas naïf. Après avoir repéré les taupes, il faut agir vite pour les empêcher de se construire un réseau qui saura mettre à mal votre autorité.

Enfin, prêtez une attention particulière aux ordres en eux-mêmes, dans le fond comme dans la forme. Un ordre vague ne vaut rien. Au moment où il est transmis, il est forcément modifié, et l'équipe qui le reçoit n'apprend rien, bien au contraire. Il faut absolument être clair et savoir ce que l'on veut avant de donner un ordre. Mais attention, si celui-ci est trop précis, trop spécifique, il encourage les exécutants à se conduire comme des automates, à cesser de penser par eux-mêmes, et c'est une erreur. Il faut savoir trouver un juste milieu.

Napoléon est une fois de plus un exemple à suivre. Ses ordres regorgeaient de détails savoureux qui faisaient comprendre à ses officiers sa façon de réfléchir, tout en leur en laissant la liberté d'interprétation. Il énonçait les diverses éventualités possibles, leur suggérant ainsi la manière d'adapter ses instructions en cas de nécessité, et, surtout, il les

S T R A T É G I E 5

motivait. La forme communiquait ses idées autant que le fond. Un ordre bien formulé est infiniment plus puissant que le même ordre, mal formulé ; l'exécutant ne se sent plus le laquais qui obéit à un lointain empereur, mais le valeureux soldat au service d'une grande cause. Un ordre terne, guindé, n'encourage pas une exécution précise et rapide. À l'inverse, des instructions claires, concises et motivantes poussent les troupes au combat.

Image : Les rênes. Un cheval sans bride ne sert à rien, mais il est tout autant inutile de trop tirer sur les rênes, dans un vain effort pour contrôler l'animal. Il faut lâcher la bride, tenir les rênes avec souplesse, de manière à ce que le cheval ne perçoive aucune pression, mais qu'il

sente le moindre changement de tension

et y obéisse. C'est un art difficile

à m a î t r i s e r .

Autorité : Un mauvais général vaut mieux que deux bons.
(Napoléon Bonaparte, 1769-1821)

A CONTRARIO

On ne tire rien de bon d'un commandement divisé. Si un jour, on vous en propose un, déclinez, car ce sera un échec et vous en serez tenu pour responsable. Mieux vaut prendre un poste moins élevé et laisser la place à quelqu'un d'autre.

Toutefois, il vous faut prendre avantage de cela chez votre adversaire.

Ne soyez pas intimidé par une alliance contre vous. Si vos opposants partagent le commandement, s'ils sont régis par un comité, vous avez un avantage considérable sur eux. Suivez l'exemple de Napoléon et trouvez-vous des ennemis qui fonctionnent ainsi. La victoire vous est acquise.

STRATÉGIE 5

67

6

DIVISEZ VOS FORCES :

LA STRATÉGIE DU CHAOS CONTRÔLÉ

Rapidité et faculté d'adaptation sont des compétences cruciales pour mener une guerre. Pour vaincre, il faut être capable de se déplacer avec souplesse et de prendre ses décisions plus vite que l'ennemi. Mais, à l'heure actuelle, ce n'est pas évident à mettre en œuvre. Nous avons à notre disposition plus d'information que jamais, ce qui rend l'interprétation et la prise de décision beaucoup plus difficiles. Nous avons davantage de personnes à diriger, celles-ci sont bien souvent éparpillées un peu partout et nous devons faire face à plus d'incertitudes. Appuyez-vous sur l'exemple de Napoléon, le plus grand stratège de l'histoire militaire : sans une organisation souple, pas de rapidité ni d'adaptabilité. Divisez vos forces en groupes indépendants qui agissent et prennent des décisions de manière autonome. Ainsi, rien ne pourra arrêter vos hommes ; une fois qu'ils ont compris la mission qui leur est demandée, vous pouvez leur faire confiance.

69

Enfin, un point essentiel à

UN DÉSORDRE CALCULÉ

considérer est le fait que le

En 1800, lorsque Napoléon battit l'Autriche à Marengo, il prit le contrôle système révolutionnaire de

de l'Italie du Nord et força les Autrichiens à signer un traité qui recon-commandement employé

par Napoléon n'était pas

naissait les avancées territoriales de la France, ici comme en Belgique. Les *le résultat d'un progrès*

cinq années suivantes furent pacifiques, mais c'était un équilibre fragile.

technique, comme l'on

Napoléon se couronna empereur de France et de nombreux grands *pourrait s'y attendre,*

d'Europe soupçonnaient ce petit parvenu corse de n'avoir point de limites.

mais simplement d'une

Karl Mack, membre influent de la vieille aristocratie militaire autri-supériorité dans

l'organisation et la doctrine.

chienne et intendant général de l'armée, prêchait une guerre préventive *Les moyens techniques à la*

contre la France ; selon lui, l'Autriche devait se doter d'une armée suffi-disposition de l'Empereur

samment importante pour s'assurer la victoire. Il déclara à ses collègues : *n'étaient en rien plus*

« À la guerre, le but est de vaincre l'ennemi et non d'éviter d'être *sophistiqués que ceux de*

ses adversaires ; il s'en

vaincu. »

distinguait par le fait qu'il

Mack et ses partisans gagnèrent de l'influence et, en avril 1805,
possédait l'audace et

l'Autriche, l'Angleterre et la Russie signèrent un traité d'alliance pour
l'ingéniosité nécessaires

combattre la France et l'obliger à redécouper ses frontières. Cet été-
là, ils *pour transcender les limites*

échafaudèrent un plan : 95 000 soldats autrichiens attaqueraient les
de la technique qui

s'étaient imposées aux chefs

Français en Italie du Nord pour se venger de l'humiliante défaite de
1800.

de guerre pendant des

Puis, d'autres troupes comprenant 23 000 hommes sécuriseraient le
Tyrol, *millénaires. Les adversaires*

entre l'Italie et l'Autriche. Ensuite, Mack conduirait 70 000 hommes
de Napoléon cherchaient à

vers l'ouest, longerait le Danube pour atteindre la Bavière afin que la
conserver le contrôle et à

minimiser l'incertitude en

région, en position stratégique, ne puisse s'allier avec la France.
Une gardant leurs forces

fois installés en Bavière, Mack et son armée attendraient l'arrivée de
étroitement concentrées ;

75 000 Russes. Les deux armées se rejoindraient alors et cet énorme *Napoléon avait fait le*

rouleau compresseur marcherait vers la France. Pendant ce temps, les *choix contraire en*

Anglais attaqueraient par la mer. Chaque zone serait ensuite renforcée *réorganisant et en*

décentralisant son armée en

pour aboutir à un nombre total de 500 000 hommes – la plus vaste armée *sorte de permettre à chacune*

jamais rassemblée en Europe. Napoléon, aussi malin qu'il était, ne pour-de ses parties de fonctionner

rait pas réunir un nombre d'hommes équivalent.

de façon indépendante pour

À la mi-septembre, Mack mit en œuvre son plan et suivit le Danube *un temps limité, et par*

conséquent de supporter un

vers Ulm, au cœur de la Bavière. Quelle ne fut pas sa satisfaction quand *degré élevé d'incertitude.*

il y installa son camp ! Mack avait le désordre et l'incertitude en horreur.

Au lieu de laisser les

Il essayait toujours de penser à tout, d'arriver avec un plan précis et de *moyens techniques à sa*

veiller à ce que chacun s'y tienne exactement ; il parlait de « guerre méca-disposition lui imposer une

nique ». Pour lui, le plan était parfait, rien ne lui avait échappé.
Napoléon *méthode de stratégie et le*

fonctionnement du

était fait comme un rat.

commandement, Napoléon

Quelques années plus tôt, Mack avait été fait prisonnier et contraint
tira profit des limites

de passer trois ans en France, où il avait eu tout le loisir d'étudier le
style *mêmes imposées par*

de Napoléon. Il avait compris que sa stratégie fétiche était d'obliger
l'en-la technique.

nemi à diviser ses forces ; cette fois, il était pris à son propre jeu :
avec les Martin van Creveld,

command in war, 1985

troubles en Italie, Napoléon ne pouvait envoyer plus de 70 000
hommes en Bavière. Dès qu'il franchirait le Rhin, les Autrichiens le
sauraient et ralentiraient sa marche ; son armée mettrait au moins
deux mois à atteindre Ulm et le Danube. Entre-temps, les
Autrichiens allaient faire la jonction avec les Russes et pénétreraient
en France par l'Alsace. Mack avait rarement été aussi sûr de lui. Il
savourait d'avance le plaisir qu'il 70

S T R A T É G I E 6

aurait à piéger Napoléon, cet homme qu'il haïssait de toutes ses
forces, tant *Nous voyons que notre*

pour ce qu'il était que pour ce qu'il représentait : une armée
indisciplinée, *attention est attirée de*

façon répétée sur ce

une révolution dans toute l'Europe, une menace permanente. Mack *que l'on pourrait* pensait que les Russes ne pourraient pas arriver à Ulm avant un moment.

appeler la « dimension

Cependant, dès la fin du mois de septembre, il sentit que quelque *organisationnelle de la*

chose n'allait pas. À l'ouest d'Ulm s'étendait la Forêt-Noire, entre son camp *stratégie »*. *Les institutions*

et la frontière française. Brusquement, des éclaireurs lui annoncèrent *militaires et les États qui*

les suscitent évaluent

qu'une armée française traversait la forêt dans sa direction. Mack n'en *périodiquement leurs*

revenait pas : il était évident que Napoléon allait franchir le Rhin et *propres capacités à faire face* passer en Allemagne beaucoup plus au nord : il y rencontrerait beaucoup *à des menaces militaires*.

moins d'obstacles et serait quasiment impossible à arrêter. Une fois de *Mais quand ils se*

soumettent à ce processus,

plus, il se comportait de manière totalement inattendue, conduisant son *ils ont tendance à ne*

armée sur les chemins de la Forêt-Noire, droit vers Mack. Même si ce *prendre en compte que des*

n'était qu'une feinte, ce dernier devait absolument défendre sa position : *éléments quantifiables :*

il envoya une partie de son armée de l'ouest vers la Forêt-Noire pour
le nombre de soldats, la

contenir l'avancée française le temps que les Russes lui viennent en
aide.

quantité de munitions, le

taux de fonctionnement

Quelques jours plus tard, il était en pleine confusion. Les Français
des principaux

continuaient à progresser dans la Forêt-Noire et leur cavalerie était
déjà *équipements, la quantité*

bien avancée. Mack apprit également qu'une importante force
française *d'outils de transport, etc.*

se trouvait quelque part au nord. Les rapports étaient contradictoires
: *Mais pour faire face à ces*

défis, il est rare qu'ils

certains disaient que l'armée était à Stuttgart, à une centaine de
kilomètres *jettent un regard critique*

au nord-ouest d'Ulm ; d'autres rapportaient qu'elle était plus à l'est,
plus *sur le fonctionnement de*

au nord ou plus proche, vers le Danube. Mack n'avait aucune
informa-leur organisation en tant

tion précise, puisque la cavalerie française qui avait traversé la
Forêt-que telle et surtout celle

Noire bloquait tout accès vers le nord. Le général autrichien était
dans la *du haut commandement.*

Pourtant, comme le

pire des situations : il ne savait pas. Cela l'empêchait de penser claire-suggère, entre autres,

ment. Il finit par ordonner le retour de toutes ses troupes à Ulm d'où il le cas de *Pearl Harbor*,

concentrerait ses forces. Peut-être Napoléon voulait-il s'y battre. Au moins, *c'est dans les insuffisances*

Mack aurait une force équivalente à la sienne.

des institutions que se

développe la source des

Au début du mois d'octobre, les éclaireurs autrichiens surent enfin ce *malheurs*.

qui se passait réellement ; c'était un véritable cauchemar. L'armée fran-Eliot A. Cohen

çaise avait traversé le Danube à l'est d'Ulm, bloquant ainsi Mack s'il et John Gooch,

avait voulu retourner en Autriche, et empêchant le passage des Russes.

military misfortunes:

the anatomy of failure

Une autre armée s'était implantée dans le sud, l'empêchant de passer en in war, 1990

Italie. Comment 70 000 soldats pouvaient-ils être aussi dispersés ? Et aussi mobiles ? Gagné par la panique, Mack envoya des éclaireurs dans toutes les directions. Le 11 octobre, ses hommes

mirent le doigt sur une faille au nord-est, les forces françaises y étaient très peu nombreuses. Là, Mack pourrait forcer le passage, briser le siège. Il se prépara à se mettre en marche. Mais deux jours plus tard, alors qu'il allait donner le signal du départ, ses éclaireurs lui rapportèrent qu'une grosse armée française était apparue dans la nuit, bloquant ainsi la route vers le nord-est.

Le 20 octobre, apprenant que les Russes avaient décidé de ne pas venir à son secours, Mack se rendit. Plus de 60 000 soldats autrichiens furent faits prisonniers sans qu'une goutte de sang ne soit versée. Ce fut l'une des victoires les moins sanglantes de l'histoire.

S T R A T É G I E 6

71

Sur le plan historique,

Au cours des mois suivants, l'armée napoléonienne obliqua à l'est // *est largement prouvé*

pour faire face aux Russes et à quelques Autrichiens, culminant *avec que les armées le plus*

une splendide victoire à Austerlitz. Pendant ce temps, Mack dépérissait *régulièrement victorieuses*

ne transformaient pas leurs

dans une prison autrichienne, condamné à deux ans d'emprisonnement *soldats en automates, ne*

pour cette lamentable défaite. Il s'y tortura le cerveau, certains dirent *cherchaient pas à tout*

même qu'il y laissa la raison : où avait-il fauté ? Comment une telle *contrôler par le sommet et*

armée avait-elle pu surgir de nulle part à l'est, et l'engloutir ainsi ? Il
laissaient aux échelons

n'avait jamais rien vu de pareil et passa le restant de ses jours à
essayer *intermédiaires de la*

hiérarchie une liberté

de comprendre.

d'initiative considérable.

Avec des exemples comme

Interprétation

les centurions et les tribuns

On ne peut juger le général Mack trop durement, car les armées
françaises *militaires romains, les*

maréchaux de Napoléon,

qui l'affrontèrent à l'automne 1805 représentaient une véritable
révoles chefs de l'armée de

lution dans l'histoire militaire. Depuis des milliers d'années, on se
battait *Moltke, les détachements*

de la même façon : un commandant conduisait une grande armée
unie *d'élite de Ludendorff,*

contre un adversaire plus ou moins équivalent. Jamais il ne la
divisait en *chacun s'appliquant à un*

petites unités, car cela revenait à violer le sacro-saint principe selon
lequel *stade différent de progrès*

technique, on voit comment

les forces devaient rester concentrées. En outre, des groupes dispersés *les choses se passaient au*

étaient plus difficiles à surveiller ; on en aurait perdu trop facilement *le sein des forces militaires les*

contrôle durant la bataille.

plus brillantes de l'histoire.

Napoléon bouscula toutes ces convenances. Pendant les années de paix Martin van Creveld,

command in war, 1985

entre 1800 et 1805, il réorganisa l'armée française, rassemblant différentes forces pour former la Grande Armée, qui comptait 210 000 hommes. Il la divisa en plusieurs corps, chacun doté de sa cavalerie, de son infanterie, de son artillerie, etc., et chacun conduit par un maréchal, souvent *La philosophie de*

un jeune officier qui avait déjà fait ses preuves. Chaque unité, qui comp-commandement de Patton

était la suivante : « Ne

tait entre 15 000 et 30 000 hommes, constituait une armée miniature, *dites jamais aux gens*

conduite par un Napoléon miniature.

comment il faut faire.

L'avantage de ce système était la rapidité avec laquelle chaque *Dites-leur ce qu'ils ont à*

groupe se déplaçait. Napoléon confiait des missions aux maréchaux, *faire et ils vous*

surprendront par leur

puis les laissait les accomplir par eux-mêmes. On ne perdait pas de *ingéniosité*. »

temps à transmettre les ordres, et de petites unités, moins chargées, Carlo D'Este, Patton:

étaient beaucoup plus rapides. Au lieu d'une seule armée se déplaçant en a genius for war, 1995

ligne droite, Napoléon dispersait et rassemblait sans cesse ses hommes, ce qui déstabilisait complètement l'ennemi.

Ce fut le monstre que le général Mack eut à affronter en septembre 1805. Tandis que quelques unités étaient envoyées en Italie du Nord pour contrer le projet d'invasion autrichien, sept unités s'étaient dispersées à l'est, en Allemagne. Une force de réserve, et notamment une cavalerie, fut envoyée dans la Forêt-Noire, attirant Mack vers l'ouest – le mettant ainsi dans une situation telle qu'il ne comprenait plus ce qui se passait au nord et devenait donc une proie facile.

Napoléon avait compris la psychologie de Mack et savait que cette apparence de désordre et d'incohérence le paralyserait. Entre-temps, partant de Stuttgart, sept unités tournèrent au sud, vers le Danube, pour barrer toutes les issues encore ouvertes à Mack. Un jeune maréchal, 72

S T R A T É G I E 6

apprenant qu'un passage au nord-est n'était pas défendu, n'attendit pas *Les phalanges, épaisses*

les ordres de Napoléon et parvint à renforcer cette faille. Où qu'il aille, *et sombres, hérissées de*

boucliers et de lances, et

Mack se heurtait à une unité suffisamment importante pour le bloquer, *formées de jeunes guerriers*

tandis que le reste de l'armée resserrait le cercle, telle une meute de *nourris par Jupiter,*

coyotes autour d'un lapin.

marchent avec les deux

L'avenir appartient à ceux qui savent se faire souples, rapides et *Ajax au combat meurtrier.*

imprévisibles. Un leader a tendance à vouloir tout contrôler, à coordonner - En les voyant, le puissant

Agamemnon leur adresse

ner le moindre mouvement. Cela ne fait que le rattacher au passé et à des *ces rapides paroles :*

stratégies désuètes, beaucoup trop lentes. Il faut une grande force de

« *Ajax, chefs des Grecs*

caractère pour laisser place au chaos et à l'incertitude, pour lâcher un peu *revêtus d'airain, je ne vous*

la bride. En décentralisant l'armée et en la divisant en équipes, vous *encouragerai plus (car je*

n'ai nullement besoin de

gagnerez en mobilité ce que vous perdez en contrôle. Et la mobilité, c'est vous exciter) ; *déjà vous-le meilleur multiplicateur de force qui soit. Cela vous permet de disperser-mêmes vous enflammez*

ser ou de rassembler votre armée, d'avoir des schémas stratégiques
com-votre peuple pour qu'il

plexes au lieu d'avancer en ligne droite. Vous désorientez
l'adversaire, ce *combatte vaillamment*.

qui lui fait perdre beaucoup de temps. Donnez aux différents corps
une *Que Jupiter, Minerve et*

Apollon déposent dans le

mission claire, qui a sa place dans votre stratégie globale, puis
laissez-les *cœur de tous nos guerriers*

la mener à bien comme ils l'entendent. Une petite équipe est plus
rapide, *un tel courage, et bientôt*

plus créative, plus adaptable ; les officiers et les soldats y sont plus
enga-tombera la ville de Priam,

gés. Au final, cette fluidité vous apportera beaucoup plus de pouvoir
et *conquise et renversée par*

nos mains ! »

de contrôle qu'une domination totale mais mesquine.

Homère, l'Iliade,

vers IX^e siècle av. J.-C.,

Séparés pour vivre, unis pour combattre.

traduit par Eugène

Barestes, 1843

NAPOLÉON BONAPARTE (1769-1821)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Aujourd'hui, tout le monde recherche la formule magique qui apporte succès et pouvoir. Les gens ne veulent pas penser par eux-mêmes ; ils veulent simplement qu'on leur donne une recette à suivre. C'est ce qui attire le plus en stratégie. Dans leur esprit, la stratégie consiste en une série d'étapes à franchir en direction d'un but. Et ils attendent qu'un expert ou un gourou leur explique comment franchir ces étapes. Certains qu'il suffit d'imiter, ils cherchent à savoir très précisément comment s'y sont pris ces grands qui ont réussi. Leur attitude dans la vie est aussi mécanique que leur façon de penser.

Pour vous distinguer de ces foules, vous devez vous débarrasser d'un malentendu très répandu : l'essence de la stratégie n'est pas d'accomplir un plan brillant étape par étape, mais de vous mettre dans des situations où vous avez plus de possibilités que votre ennemi. Au lieu de vous accrocher désespérément à l'option A comme la seule valable, la vraie stratégie est de savoir vous positionner de telle façon que vous avez le choix entre A, B ou C, en fonction des circonstances. C'est toute la profondeur de la stratégie, qui est le contraire d'une pensée stéréotypée.

Sun Zi exprimait la même chose, quoique différemment : en stratégie, le but est ce qu'il appelait le *shih*, une position de force potentielle ; S T R A T É G I E 6

73

Ce fut pendant la période

c'est celle du rocher en haut de la colline, celle de la corde tendue de l'arc.

d'introspection et

Pour engendrer une force considérable, il suffit de lâcher la corde, de *d'évaluation de l'après-donner une pichenette au rocher. La flèche ou le rocher peuvent aller guerre que les concepts*

militaires fondamentaux de

dans n'importe quelle direction ; cela dépend de la position de l'ennemi.

Scharnhorst et Gneisenau

L'important est donc moins de suivre une démarche préétablie que de se réunir en une doctrine

vous mettre en situation de shih et d'avoir le choix.

clairement définie,

Napoléon ne connaissait probablement pas le concept du shih de Sun compréhensible et comprise

Zi, mais il a prouvé qu'il le maîtrisait parfaitement. Lorsqu'il positionna par tous les officiers de

l'armée. C'était le concept

ses sept armées dans un schéma apparemment désordonné le long du de l' Auftrags-taktik , c'est-Rhin, et qu'il laissa ses forces de réserve dans la Forêt-Noire, il était en à-dire des tactiques de

shih. Où qu'il aille, quoi qu'il fasse, Mack était coincé, les Autrichiens mission. Moltke lui-même

étaient perdus. Napoléon avait toutes sortes d'options, alors que Mack ajouta la phrase suivante

au brouillon du nouveau

n'en avait que très peu et toutes vouées à l'échec.

manuel tactique destiné

Napoléon tendait toujours vers sa propre version du shih, qu'il aux officiers supérieurs :

perfectionna lors de la campagne de 1805. Obsédé par la structure et

« Une situation favorable

l'organisation, il inventa le système des corps, faisant de la flexibilité la ne sera jamais exploitée

base même de son armée. La leçon qu'il nous donne est simple : une si les chefs attendent les

ordres. Du plus haut

organisation rigide, centralisée, vous enferme dans des stratégies linéaires ; officier d'état-major au plus

une armée fluide et segmentée permet la déclinaison de toutes sortes de humble soldat, tous doivent

plans, des possibilités infinies pour atteindre le shih. La structure, c'est la être toujours conscients du

stratégie, et probablement le choix stratégique le plus important que vous fait que l'omission et

l'inactivité sont pires que

ayez à faire. Même lorsque vous vous voyez confier le commandement se tromper de solutions

d'un groupe déjà bien organisé, analysez sa structure et modifiez-la pour rapides. » Rien ne saurait

qu'elle réponde à vos attentes. Montrez-vous créatif ; le but, c'est d'être mieux résumer les vues et

fluide. Ainsi, vous devenez l'héritier direct de Napoléon autant que de la le comportement de l'état-plus grande machine de guerre des temps modernes, l'armée prussienne major allemand et de

l'armée, dont il coordonnait

(et plus tard, l'armée allemande).

l'action, davantage que le

Peu après avoir subi une défaite cuisante face à Napoléon lors de la concept des tactiques de

bataille d'Iéna en 1806 (voir chapitre 2), les dirigeants prussiens firent un mission : la responsabilité

examen de conscience. Ils durent reconnaître qu'ils étaient enfermés dans de chaque officier allemand

et de chaque subalterne...

des logiques complètement dépassées ; leur façon d'agir était beaucoup de faire sans se poser de

trop rigide. Enfin, les réformateurs militaires comme Carl von questions ni avoir de doutes

Clausewitz furent pris au sérieux et obtinrent du pouvoir. Ils prirent une ce que la situation exigeait,

décision unique dans l'histoire : ils institutionnalisèrent leur succès en telle qu'il la voyait. Cela

créant une structure militaire supérieure.

signifiait qu'il devait agir

sans attendre les ordres, si

*Le cœur de cette idée révolutionnaire était la création d'un corps
l'action lui semblait*

*général, constitué d'une poignée d'officiers entraînés et qui avaient
fait nécessaire. Cela signifiait*

*des études de stratégie, de tactique et de commandement. Il arrive
aussi qu'il devait désobéir*

*qu'un roi, un premier ministre ou même un général soit incompetent
aux ordres si ceux-ci*

semblaient inadaptés à la

*en affaires militaires ; ce groupe d'officiers brillants et surentraînés
en situation. Pour bien faire*

*compenserait les faiblesses. La structure de ce corps ne serait pas
figée : comprendre qu'une action*

*chaque nouveau dirigeant pourrait en modifier la taille et le
fonctionne-contre aux ordres n'était*

*ment pour s'adapter aux besoins de l'époque. Après chaque
campagne pas considérée comme une*

*ou chaque entraînement, chacun s'autoévaluerait pour estimer la
qua-désobéissance ni un manque*

de discipline, les officiers

*lité de sa performance. Une section à part fut créée pour ces
examens allemands se mirent à*

et pour l'étude de l'histoire militaire. Le personnel apprendrait de ses
74

S T R A T É G I E 6

erreurs et de celles des autres. Ce serait un travail permanent, sans rapporter l'une des

cesse renouvelé.

anecdotes favorites de

Moltke à propos d'un

La réforme la plus importante fut le développement de l'
Auftragstaktik incident survenu lors de

(tactique de commandement par missions). En allemand, il existe
deux l'une de ses visites au

mots pour traduire « ordre » : Auftrag et Befehl. Le Befehl est un
ordre qu'il quartier général du prince

faut respecter à la lettre. L' Auftrag est beaucoup plus général : c'est
un but, Frédéric-Charles. Un major

une directive à suivre dans l'esprit, mais non à la lettre. L'
Auftragstaktik –

reçut de vives remontrances

du prince pour une erreur

inspirée par leur pire ennemi, Napoléon, et la liberté qu'il donna à
ses tactique, et il présenta

maréchaux – fut la règle d'or de cette équipe d'officiers. On leur
apprit la comme une excuse le fait

philosophie allemande de la guerre : la rapidité, le passage à
l'attaque, etc.

qu'il n'avait fait qu'obéir

Puis, ils s'exercèrent pour apprendre à penser par eux-mêmes, à prendre aux ordres ; il avait rappelé

au prince qu'on avait

des décisions en accord avec cet état d'esprit et adaptées aux circonstances enseigné aux officiers

du moment. Lorsqu'ils partaient se battre à la tête d'une unité, on leur prussiens qu'un ordre d'un

assignait une mission à accomplir, rien de plus. Ils étaient jugés sur leurs supérieur valait un ordre

résultats, et non sur la façon dont ils les avaient obtenus.

du roi. Frédéric-Charles

Hormis quelques interruptions, ce modèle resta en place de 1808 à se hâta de rétorquer :

« Sa Majesté vous a fait

la fin de la Seconde Guerre mondiale. Durant cette période, les nommer major, car elle

Allemands volèrent de victoire en victoire, notamment contre les Alliés était convaincue que vous

lors de la Première Guerre mondiale, et malgré les désastres de la guerre sauriez discerner quand il

de tranchées. Ils connurent leur apogée avec la victoire militaire la plus faut ne pas obéir à ses

ordres. » Ce simple épisode

écrasante de l'histoire moderne : l'invasion de la France et des Pays-Bas fixa la ligne de conduite

en 1940, cette Blitzkrieg (guerre éclair) où l'armée allemande encercla les de toutes les générations

défenses françaises immobiles. La structure de leur armée ainsi que suivantes d'officiers

l'usage de l' Auftragstaktik leur donnèrent de nombreuses options et une allemands.

force potentielle largement supérieure.

Colonel T. N. Dupuy,

a genius for war:

Cela devrait être le modèle de n'importe quel groupe se voulant the german army

mobile et bon stratège. La structure de l'équipe en elle-même était and general staff,

1807-1945

fluide, permettant aux dirigeants de l'adapter à leurs besoins. Elle était également en révision permanente, pouvant ainsi évoluer en fonction des leçons apprises. En outre, toute l'armée suivait la même transformation : les officiers entraînaient les officiers subalternes, et ainsi de suite. La plus petite unité baignait dans la même philosophie que le reste du groupe. Enfin, plutôt que des ordres rigides, ils préféraient donner des directives, l' Auftragstaktik. En incitant les officiers et les soldats à s'impliquer et à se montrer créatifs, cette tactique décuplait leurs capacités ainsi que la rapidité décisionnelle. La mobilité était un élément constitutif du système.

La clef de l' Auftragstaktik est l'esprit de groupe. Elle se construit autour d'une cause commune, ou de la certitude que l'ennemi est fondamentalement mauvais. Elle détermine aussi la forme de guerre – défensive, mobile, très agressive – la mieux adaptée aux

circonstances. Il vous faut rassembler le groupe autour de la même conviction. Puis, par des entraînements et des exercices forçant la créativité, vous renforcez cette conviction, qui finit par devenir le ciment du groupe. Et lorsque les unités partent en mission, vous pouvez alors avoir pleinement confiance en elles autant que dans votre capacité à les coordonner.

S T R A T É G I E 6

75

[Tom] Yawkey avait

Les hordes mongoles conduites par Gengis Khan lors de la pre-trente ans quand il acheta

mière moitié du XIIIe siècle étaient peut-être les précurseurs des unités les Red Sox, club en

napoléoniennes. Gengis, qui croyait profondément en la supériorité des faillite totale qui n'avait

gagné que 43 jeux la

Mongols, était un maître de la mobilité dans l'art de la guerre. Ses forces, saison précédente et ne

segmentées en petites unités, se dispersaient puis se concentraient en réunissait en moyenne que

schémas compliqués. Les armées qui les affrontaient étaient déstabilisées 2 365 spectateurs payants.

par ce désordre et incapables de savoir d'où pourrait venir l'attaque, tandis Ce club [de football

que les armées de Gengis se battaient avec une coordination admirable.

américain] devint son jouet.

Comme il aimait ses

Les soldats mongols savaient exactement, sans qu'on le leur dise, ce joueurs, il les gâta au point

qu'il fallait faire et quand il fallait le faire. On les croyait possédés par de les pourrir. Comme il

le diable ; telle était la seule explication que pouvaient y trouver leurs les pourrissait, il leur

victimes.

adressait les éloges les plus

délirants... Lors d'une

Pourtant, cette coordination meurtrière était le fruit d'un entraîne-conversation célèbre, Bobby

ment très rigoureux. En temps de paix, chaque hiver, Gengis partait Doerr demanda à Tommy

pour la Grande Chasse, une opération de trois mois qui dispersait toute Henrich pourquoi les Red

l'armée mongole sur une longue ligne de 130 kilomètres, dans les steppes Sox étaient incapables de

d'Asie centrale et dans ce qui est aujourd'hui la Mongolie. À des centaines battre les Yankees lors des

grands matchs. « Est-ce que

de kilomètres de là, un drapeau fiché dans le sol marquait la fin de la nous n'étions pas assez

chasse. La ligne avançait, chassant devant elle tous les animaux qui bons ? demanda Doerr. –

se trouvaient sur son passage. Progressivement, dans un ballet d'une Ce n'était pas qu'ils

chorégraphie complexe, les extrémités de la ligne se recourbaient pour n'étaient pas assez bons,

répondit Henrich. Votre

former un cercle et en piéger les animaux à l'intérieur. Le drapeau mar-propriétaire avait trop de

quait le centre du cercle. Le cercle se resserrait et l'on tuait les animaux ; bontés pour vous. Les Red

les plus dangereux, les tigres, étaient gardés pour la fin. Cette Grande Sox n'avaient pas eu

Chasse exerçait la capacité des Mongols à communiquer à distance par besoin d'accéder aux World

signaux, à coordonner précisément leurs mouvements, à s'adapter aux Series pour rouler en

Cadillac. Les Yankees,

circonstances du terrain et à agir sans attendre d'ordres. Leur courage si. » [Le club des Red

même était mis à l'épreuve, car on leur permettait d'affronter les tigres.

Sox] fonctionnait comme

Par la chasse, par une sorte de jeu, Gengis leur faisait appliquer sa philo-un club d'amateurs... alors

sophie, faisait croître la solidarité et la confiance entre ses hommes et qu'il avait en face de lui

l'organisation la plus

renforçait leur discipline.

professionnelle et la plus

Pour unifier vos troupes, il vous faut trouver des exercices qui raffermiraient de tous les temps.

missent leur confiance et les poussent à mieux se connaître. Vous verrez Ed Linn,

alors vos hommes développer une communication implicite, ainsi qu'une hitter: the life and

turmoils of ted

fine intuition de la décision à prendre. Vous ne perdrez plus de temps en williams, 1993

transmissions interminables de messages ou d'ordres, ni en surveillance rapprochée du champ de bataille. Et tant mieux si ces exercices, à l'instar de la Grande Chasse, peuvent être pris comme un jeu.

Au cours des années 1940 et 1950, deux grandes équipes de baseball s'affrontèrent : les Red Sox de Boston, rassemblés autour de Ted Williams, et les Yankees de New York avec leur grand batteur, Joe DiMaggio. Le propriétaire des Red Sox, Tom Yawkey, se faisait une obligation de pouponner ses joueurs, de leur offrir un cadre de vie agréable et de renforcer leurs liens d'amitié. Une équipe heureuse jouait nécessairement mieux, selon lui. Pour cela, il allait boire avec ses hommes, jouait aux cartes avec eux, les installait dans de beaux hôtels.

STRATÉGIE 6

Il se piquait aussi de management, veillant à améliorer en permanence le désordre maximum

le quotidien de ses joueurs.

constituait réellement en

fait l'équilibre de cette

Chez les Yankees, ce n'était pas exactement la même chose : discipline et victoire étaient leurs maîtres mots. Il ne fallait pas tout mélanger.

plaine et victoire étaient leurs maîtres mots. Il ne fallait pas tout mélanger.

T. E. Lawrence,

Les joueurs séparaient les affaires du reste ; ils savaient qu'ils seraient encyclopædia

jugés sur leurs résultats. Le manager était libre de ses choix. Les Yankees britannica, article

« guérilla », 14e éd.,

jouaient pour maintenir l'équipe à la hauteur de sa réputation ; rien ne 1926, traduit par

Catherine Ter-Sarkissian

les effrayait plus que la défaite.

dans anthologie

Durant ces deux décennies, les joueurs des Red Sox se disputèrent mondiale de la

stratégie, Robert

entre eux, formèrent des clans. Ils geignaient au moindre revers. Ils ne Laffont, 1996

gagnèrent qu'un seul fanion. Les Yankees étaient solidaires et motivés ; ils gagnèrent treize fanions et dix coupes du monde. La leçon à en tirer est simple : ne confondez pas une atmosphère plaisante et cosy avec la cohésion qui fait l'esprit d'équipe. Rien de tel que de chouchouter ses hommes et de faire comme si nous étions tous égaux pour ruiner la discipline et favoriser les clans. La victoire forgera des liens autrement plus forts que ceux d'une amitié de surface, tissés dans l'alcool et la débauche.

La victoire vient de la discipline, de l'entraînement et de l'exigence.

Il vous faut enfin structurer le groupe en fonction des forces et des faiblesses de vos hommes, ainsi qu'en fonction de leur appartenance sociale. Pour cela, vous devrez être à leur écoute et les comprendre, mais aussi comprendre le monde dans lequel ils évoluent.

Pendant la guerre de Sécession américaine, les généraux nordistes eurent quelques difficultés avec leurs hommes, tous issus de milieux populaires. Contrairement aux troupes disciplinées et bien entraînées de la Confédération, beaucoup de soldats du Nord avaient été enrôlés de force : c'étaient des pionniers, des hommes rudes, fiers, libres. Certains généraux essayèrent désespérément de leur inculquer quelques bases élémentaires de discipline, mais la majorité s'y cassa les dents. D'autres se concentrèrent plutôt sur la stratégie cartographique, tandis que leurs armées persistaient à obtenir de lamentables résultats.

Le général William Tecumseh Sherman proposa quelque chose de différent : il changea l'organisation de son armée pour l'adapter aux personnalités de ses hommes. Il fit une armée plus démocratique, encouragea l'initiative chez ses officiers, les laissant se vêtir comme ils le souhaitaient. Il assouplit la discipline formelle au bénéfice du

moral et de l'esprit de groupe. Comme la plupart des colons, ces hommes étaient des nomades, ils avaient besoin de mobilité. Il exploita donc ce besoin et maintint son armée en perpétuel mouvement, marchant toujours plus vite que ses ennemis. De toutes les armées de l'Union, celle de Sherman fut la plus redoutée et la plus efficace.

Tout comme Sherman, ne vous battez pas contre les particularités de vos hommes. Mieux vaut savoir en tirer avantage ; c'est une façon d'augmenter votre propre force. Soyez créatif, adaptez la structure du groupe à vos besoins et gardez l'esprit aussi souple et modulable que l'armée que vous dirigez.

S T R A T É G I E 6

77

I m a g e :

La toile d'araignée. La plupart des animaux attaquent en ligne droite. L'araignée tisse une toile, adaptée au lieu où elle se trouve et selon un schéma précis, simple ou complexe. Une fois la toile tissée, tout le travail est fait. Pas besoin de chasser ; l'araignée n'a plus qu'à attendre le prochain innocent qui tombera dans ses filets à peine

visibles.

Autorité : Déplacez-vous quand

un calme semblable à

vous êtes à votre avantage, et

celui qui règne au milieu

créez des changements de

des plus épaisses forêts.

situation en dispersant et

Lorsque, au contraire, il

concentrant les forces. Dans

s'agira de faire des mouve-

les occasions où il s'agira

ments et du bruit, imitez le

d'être tranquille, qu'il

fracas du tonnerre. (Sun Zi,

règne dans votre camp

IVe siècle av. J.-C., L'Art de la guerre) A CONTRARIO

Dans la mesure où la structure de l'armée doit être adaptée aux individus qui la composent, cette règle absolue de la décentralisation est elle-même flexible : certaines personnes répondent mieux à une autorité ferme.

Même si vous préférez laisser de la marge à vos hommes, il y aura des moments où il faudra serrer la vis et restreindre les libertés. Un bon stratège ne grave rien dans le marbre ; il réorganise son armée lorsque les circonstances l'exigent.

78

STRATÉGIE 6

7

TRANSFORMEZ LA GUERRE

EN UNE CROISADE :

LA STRATÉGIE DU MORAL

Pour que vos hommes restent motivés et gardent le moral, le secret est de les obliger à penser moins à eux et davantage au groupe. Ils doivent s'investir pour la défense d'une cause, dans une croisade contre l'ennemi abhorré. Leur survie dépend du succès de l'armée tout entière. Dans un groupe où les hommes ont de vrais liens, où ils sont vraiment solidaires, les humeurs et les émotions sont tellement communicatives qu'il est facile de répandre l'enthousiasme.

Conduisez-les au front : il faut que vos hommes vous voient dans les tranchées vous sacrifier pour la cause commune. Cela créera une émulation saine, ainsi que le désir de vous plaire. Les compliments comme les réprimandes doivent être rares mais porteurs de sens. N'oubliez pas : même mal équipée, une armée motivée peut faire merveille.

79

On ne peut rien faire avec

L'ART DE GÉRER SES HOMMES

une armée d'amalgame

L'homme est naturellement égoïste. Quelle que soit sa situation, il pense composée de cent personnes

d'abord à son intérêt personnel : comment cela m'affectera-t-il, moi ?

par-ci, cent personnes

par-là. [...] Ce qu'on peut

Comment cela m'aidera-t-il, moi ? Parallèlement, il faut pourtant savoir réaliser avec quatre mille

déguiser cet égoïsme et faire croire ainsi que l'on est altruiste et désinté-hommes unis et solidaires,

ressé. Cet indécrottable égoïsme ainsi que l'habitude que nous avons de on ne pourra le faire avec

le masquer sont véritablement problématiques pour un leader. Vous vous quarante ou même quatre

figurez que les gens travaillent pour vous avec un enthousiasme sincère, cent mille hommes divisés

et tiraillés par les conflits

qu'ils sont véritablement engagés ; en tout cas, c'est ce qu'ils disent et internes.

c'est ce qu'ils laissent à penser. Puis, progressivement, vous comprenez Mohammad B. Mansur

que telle ou telle personne utilise sa position dans le groupe pour servir B. Saïd Mahârakshah,

Fakhr Madaresse, adâb

ses intérêts personnels. Et un beau jour, vous vous réveillez à la tête al-harb va al-shodjâa,

d'une armée d'affreux individualistes, d'intrigants malhonnêtes.

notes de A. Soheyli

Khonsari, Eqbâl, 1967

C'est généralement à ce moment-là que vous réalisez l'importance primordiale du moral des troupes – et la nécessité de trouver un moyen de les motiver et d'en faire un groupe cohérent. Vous allez peut-être déployer des trésors d'imagination, les supplier, leur promettre monts et merveilles ? Tout cela pour découvrir qu'ils vous utilisent et que cela ne fait que renforcer leur égoïsme. La punition et la discipline ? Ils vous en veulent et restent sur la défensive. Les grands discours, les activités de groupe ? Les hommes sont cyniques aujourd'hui, ils verront clair dans votre jeu.

En réalité, le problème ne vient pas de ce que vous faites, mais du fait que vous le fassiez trop tard. Vous commencez à réaliser l'importance du moral et de la solidarité quand c'est déjà un problème, alors qu'il faudrait s'en préoccuper bien avant. Toute l'erreur est là. Observez l'histoire des grands leaders militaires : pour que les soldats travaillent ensemble et gardent le moral, il faut qu'ils se sentent appartenir à un groupe et que celui-ci se batte pour une cause juste. Cela les distrait de leurs propres intérêts et satisfait un besoin viscéral que nous avons tous d'appartenir à quelque chose de plus grand. Plus ils pensent au groupe, moins ils pensent à eux-mêmes. Ainsi, leur réussite ne peut se distinguer de celle du groupe ; leurs intérêts propres finissent par coïncider avec l'intérêt commun. Dans ce genre d'armée, les hommes savent que leur égoïsme les en exclura. Ils s'accordent donc petit à petit à la conscience communautaire.

La bonne humeur est contagieuse : intégrez des gens dans un groupe animé, solidaire ; ils s'adapteront tout de suite. S'ils se rebellent et se montrent égocentriques, ils seront immédiatement mis à l'écart et stigmatisés. Vous devez amorcer cette dynamique dès que vous prenez la tête du groupe ; elle ne peut venir que d'en haut, c'est-à-dire de vous.

En langage militaire, pour désigner cet esprit d'équipe, cette dynamique, on parle du « moral des troupes ». Les grands généraux de l'histoire, Alexandre le Grand, Hannibal, Napoléon, savaient transmettre cette énergie qui, plus qu'importante, constitue parfois un élément véritablement décisif, une question de vie ou de mort. En parlant de guerre, Napoléon disait que le moral des troupes est trois fois plus important que leur forme physique. Il voulait dire par là que le moral des hommes 80

S T R A T É G I E 7

décide souvent de l'issue de la bataille : avec des hommes motivés, il y a toujours des chances de battre une armée trois fois plus nombreuse.

moments où la place du

chef n'est pas à l'arrière

Pour mettre en place une bonne dynamique de groupe et éviter que avec l'état-major mais en

leur moral ne soit sapé, voici huit étapes indispensables, tirées des écrits première ligne avec les

et des expériences de maîtres de la guerre. Suivez-en le maximum, car soldats. Il est absurde

aucune n'est moins importante que les autres.

de dire que le moral des

hommes est simplement

l'affaire du chef de

Étape 1 : Unifiez vos soldats autour d'une cause. Faites qu'ils se battent bataillon. Plus haut est

pour une idée. Aujourd'hui plus que jamais, les hommes ont soif de le grade et plus fort est

croire en quelque chose. Ils ressentent un vide qu'ils essaient de combler l'impact de l'exemple

de différentes manières, que ce soit par la drogue ou par des idéaux personnel. Les hommes tendent à ne pas ressentir

religieux. Vous pouvez tirer avantage de cela en les rassemblant autour de proximité avec un chef

d'une cause dont vous les convaincrez qu'elle vaut la peine d'être défen-dont ils savent qu'il est

due. Ralliez vos hommes autour d'un même et juste dessein, et vous installé quelque part au

obtiendrez une force motivée.

quartier général. Ce qu'ils

La cause en elle-même importe peu, mais elle doit avoir une certaine veulent, c'est ce que l'on

pourrait appeler une sorte

durabilité : il doit s'agir d'une question actuelle, importante pour l'avenir, de contact physique avec

qui mérite que l'on lutte. N'hésitez pas à recouvrir le tout d'un vernis lui. Dans les moments spirituel. Le mieux reste d'avoir un ennemi qui canalise la haine de de panique, d'épuisement tous vos hommes : il permet au groupe de se positionner face à lui en et de désorganisation, ou

quand on a exigé d'eux

opposition radicale. Ignorez ce point, et vous vous retrouverez avec une quelque chose sortant de

armée de mercenaires sur les bras. Vous mériterez alors le sort qui attend l'ordinaire, l'exemple

généralement ce type d'armées.

personnel du chef fait

merveille, surtout si celui-ci

Étape 2 : « Ventre affamé n'a pas d'oreilles. » *Les hommes ne peuvent a eu l'intelligence de se*

créer une sorte d'aura.

rester motivés si leurs besoins matériels ne sont pas assouvis. Lorsqu'ils se Maréchal Erwin

sentent exploités, leur égoïsme naturel reprend le dessus et met en péril l'es-Rommel, 1891-1944

prit de groupe. Servez-vous d'une cause, philosophique, politique ou spirituelle, pour les réunir, mais il faut aussi répondre à leurs besoins. Inutile de les gâter ni de les surpayer ; il suffit qu'ils aient le sentiment qu'on les choie, qu'on s'occupe d'eux, qu'on pense à leur confort. Ce sera alors d'autant plus facile de leur demander de fournir un gros effort le moment venu.

Étape 3 : Allez au front. *L'enthousiasme que suscite une cause finit toujours par s'estomper. Ce déclin est souvent d'autant plus rapide que les troupes ont le sentiment que leurs leaders parlent beaucoup mais n'agissent pas. Dès le début, vos hommes doivent vous voir au front, partager avec eux les risques et les sacrifices, ayant cette cause à cœur autant qu'eux. Au lieu de les pousser par-derrière, courez devant : ils courront avec vous.*

Étape 4 : Concentrez leur ch'i. Selon une croyance chinoise, il existe en chaque être vivant une énergie, le ch'i. Chaque groupe a son niveau de ch'i, physique et psychologique. Un bon leader comprend cette énergie et sait s'en servir.

L'oisiveté tue le ch'i. Lorsqu'un soldat ne fait rien, sa motivation dégringole. Le doute s'installe, les intérêts individuels prennent le dessus.

STRATÉGIE 7

81

Pendant l'époque des

Mais l'extrême inverse est aussi destructeur : en étant sur la défensive, à Printemps et des

l'affût des moindres faits et gestes de l'ennemi, le ch'i diminue également.

Automnes, l'état de Qi fut

Gardez vos hommes en activité, dirigés vers un but ; donnez-leur une envahi par ses voisins Jin et

Yan. Les envahisseurs

orientation. Inutile qu'ils attendent la prochaine attaque en restant sur le commencèrent par écraser les

qui-vive : ce n'est qu'en les propulsant vers l'avant qu'ils resteront moti-troupes de Qi. Un des

vés et qu'ils auront l'envie de se battre. L'agressivité concentre le ch'i ; un grands féodaux de la cour

ch'i bien concentré est un énorme potentiel de force.

de Qi recommanda au
souverain de Qi un certain
Tian Rangju, grand

Étape 5 : Jouez sur les émotions. Pour motiver les troupes, le
registre des spécialiste des arts

émotions et des sentiments est beaucoup plus efficace que celui de
la rai-martiaux. C'est à lui,

son. Cependant, les gens sont naturellement méfiants ; si d'emblée
vous connu plus tard sous le

faites appel aux émotions par un discours dithyrambique, par
exemple, ils nom de Sima Rangju,

qu'est attribué le célèbre

risquent de se refermer et de vous traiter de grossier manipulateur.
Pour livre de préceptes militaires

faire appel aux émotions, il faut préparer un peu le terrain, abaisser
les L'Art de la guerre de

défenses, créer un véritable esprit de groupe en distrayant vos
hommes, en Sima ... Le souverain

les inscrivant dans une histoire commune. Dès lors que leur
carapace s'est convoqua Rangju pour

un peu fissurée, vous pouvez les approcher directement, les faire
passer discuter avec lui de

questions militaires. Il fut

facilement du rire à la colère ou à la haine. Les bons leaders ont un
certain vivement intéressé par le

sens du théâtre : ils savent quand et comment parler à leurs hommes.

discours que tenait

Rangju ; il le nomma

Étape 6 : Une main de fer dans un gant de velours. Pour bien gérer général et lui confia une

armée pour qu'il résiste à

*ses troupes, il faut que récompenses et punitions s'équilibrent
raisonnal'agression des forces de*

*blement. Trop de récompenses, et vous fabriquez des armées
d'enfants Yan et de Jin. Rangju lui*

*gâtés, qui croient que tout leur est dû ; trop de punitions, et vos
hommes dit : « Je suis d'humble*

*seront complètement découragés. Il faut trouver le juste équilibre.
Que extraction, et pourtant votre*

*votre gentillesse se fasse rare : une simple remarque sympathique
ou un Majesté m'a fait sortir du*

rang et m'a placé au-dessus

*geste de bonté auront alors beaucoup plus de sens. De même,
évitez de de grands personnages. Les*

*vous mettre en colère trop souvent : votre dureté doit surtout être
une soldats n'ont vis-à-vis de*

*exigence de qualité que quelques rares élus peuvent atteindre. Cela
favo-moi nulle loyauté, aux*

*rise l'esprit d'émulation. Vos hommes entrèrent en compétition pour
yeux des gens du peuple, je*

suis un inconnu. Comme

vous plaire. Amenez-les à se battre pour décrocher un mot gentil.

on ne parle pas de moi,

mon autorité est fragile. Je

Étape 7 : Construisez des légendes. *Les armées qui ont le
meilleur moral demande à ce qu'un de vos*

*sont celles qui ont déjà fait leurs preuves. Lorsque des hommes se
sont ministres préférés, un*

*battus ensemble plusieurs fois, ils construisent une sorte de
mythologie personnage honoré par*

l'État, soit nommé régent

*du groupe, basée sur leurs victoires précédentes. Cela devient une
ques-de l'armée. » Le souverain*

*tion d'honneur : il faut se montrer à la hauteur de la tradition et de la
accéda à sa demande et*

*réputation acquises. Celui qui en est indigne se couvre de honte.
Pour nomma un noble régent.*

*construire cette légende, vos hommes doivent se battre un
maximum.*

Rangju se retira et donna

rendez-vous au noble pour

Mieux vaut donc commencer par des défis faciles à relever, pour leur le lendemain à midi, au

donner confiance. Seules les victoires peuvent véritablement souder un quartier général de l'armée.

groupe. Inventez des symboles et des slogans pour consolider cette Et Rangju rentra en toute

légende. Les soldats seront fiers de cette identité.

hâte et installa un sablier et

une clepsydre pour attendre

le nouveau régent. Or

Étape 8 : Soyez sans pitié avec les rabat-joie. Le moindre empêcheur de celui-ci était un aristocrate

tourner en rond suffit à semer la zizanie, voire la panique, au sein du
82

S T R A T É G I E 7

groupe. Dès que possible, il vous faut l'isoler et vous en débarrasser. Tous plein d'orgueil et de

les groupes contiennent une poignée de personnes plus motivées et morgue ; il crut qu'en

qualité de régent, il

mieux disciplinées que les autres : ce sont vos meilleurs hommes.

dirigeait sa propre armée.

Apprenez à les identifier pour les encourager et en faire des exemples. Ils Par fierté et arrogance,

serviront de contrepoids face aux mauvais éléments.

il ne vit nulle nécessité

de se dépêcher, malgré la

*Si désormais le nombre doit décider de la victoire, tu as raison de
promesse faite à Rangju,*

*craindre, et le péril est pour nous extrême ; mais si le succès des le
grand maître des arts*

martiaux. Les parents et

*batailles dépend encore, comme nous l'avons éprouvé, de la valeur
proches collaborateurs du*

des troupes, tu peux, sans te faire illusion, marcher avec assurance.

noble donnèrent une fête

XÉNOPHON (430 ?-355 ? av. J.-C.)

pour célébrer son départ et

il s'attarda à boire en leur

compagnie. Le lendemain à

EXEMPLES HISTORIQUES

midi, le nouveau régent ne

se présenta pas au quartier

1. *Oliver Cromwell (1599-1658) était un gentilhomme campagnard
qui général. Rangju démontra le*

*coulait des jours paisibles au cœur de l'Angleterre, dans le cadran
solaire et vida l'eau*

de la clepsydre. Il réunit

*Cambridgeshire. Au début des années 1630, il sombra dans une
pro-toutes ses troupes et les mit*

*fonde dépression ; il devint obsédé par l'idée de la mort. Au plus dur
de au courant de son accord*

*la crise, il se convertit au puritanisme. Ce fut un véritable tournant
dans avec le régent. Dans la*

*sa vie : il dit avoir expérimenté une communion cœur à cœur avec
Dieu.*

soirée, le noble se présenta

enfin. Rangju lui

*Dès lors, il crut en la Providence – l'idée selon laquelle tout arrive
pour demanda : « Pourquoi êtes-vous une bonne cause, chaque
événement ayant une place dans le plan divin.*

vous en retard ? – Mes

*Alors qu'il avait toujours été plus ou moins déprimé et indécis, il
brûlait proches parents, qui sont*

maintenant d'une énergie nouvelle : il était sûr d'être élu de Dieu.

de hauts personnages, ont

*Cromwell finit par devenir membre du Parlement et se fit le porte-
organisé pour moi une*

soirée d'adieu, c'est

parole du peuple, rempli d'amertume face à l'aristocratie. Mais selon lui, pourquoi je me suis attardé.

le plan de Dieu à son égard était encore plus grand : il rêvait de croisa-

– Le jour où un chef

des. En 1642, le Parlement, engagé dans une lutte âpre contre Charles Ier, militaire reçoit ses ordres,

vota la décision de cesser de financer le roi jusqu'à ce qu'il accepte de rétorqua Rangju, il oublie

sa propre maison. Quand

limiter ses propres pouvoirs. Lorsque Charles refusa, la guerre civile une promesse est faite à

éclata entre les cavaliers (les royalistes, qui portaient les cheveux longs) l'approche de la bataille,

et les têtes rondes (les rebelles, baptisés ainsi à cause de leurs cheveux on oublie sa propre famille.

courts). Les plus ardents défenseurs du Parlement étaient les puritains, tel Quand résonne le tambour

Cromwell qui considérait cette guerre contre le roi comme sa chance – plus de guerre, on oublie jusqu'à

son propre corps. Voici que

que sa chance, sa vocation.

des États hostiles ont

Même si Cromwell n'avait aucun antécédent militaire, il monta au envahi notre territoire, le

*pied levé une troupe de soixante cavaliers originaires, comme lui, du
tumulte règne dans notre*

*Cambridgeshire. Son but était de les intégrer à un plus grand
régiment, nation ; les soldats aux*

frontières risquent leur vie ;

*d'avoir une expérience militaire en combattant sous un autre
commande le souverain lui-même ne*

*dant, pour prouver petit à petit sa valeur. Il était sûr de vaincre, la
défaite peut ni se reposer ni goûter*

*était impossible : après tout, Dieu était de leur côté et tous ses
hommes des mets délicats ; la vie*

*croyaient, comme lui, en une cause qui rendrait l'Angleterre plus
pieuse.*

des gens du peuple dépend

*Malgré son manque d'expérience, Cromwell était une sorte de génie
de vous : comment pouvez-vous songer à des fêtes*

*visionnaire : il imagina un nouveau style de guerre avec, comme fer
d'adieu ? » Rangju de lance, une cavalerie rapide et mobile.
Pendant les premiers mois de convoqua l'officier chargé de la
guerre, il se révéla un leader courageux et efficace. On lui confia le
la discipline militaire et lui*

S T R A T É G I E 7

83

demanda : « Selon la loi

*commandement d'autres troupes, mais il comprit très vite qu'il avait
large-militaire, qu'advient-il à*

ment surestimé la combativité de ses propres hommes. Cromwell menait quelqu'un qui arrive en

des charges et parvenait à percer les lignes ennemies, puis ses hommes, à retard à un rendez-vous

fixé ? – On est censé,

son grand dégoût, rompaient les rangs pour se livrer à un pillage barbare.

répondit l'officier, le

Il essayait parfois de doser et de réserver les forces de son armée pour les décapiter. » Terrifié,

réinvestir dans la suite de la bataille, mais le seul ordre qu'ils écoutaient l'aristocrate dépêcha une

était celui d'avancer. La retraite était toujours désordonnée. Les hommes estafette pour raconter

de Cromwell se donnaient une image et un prestige de croisés mais, sur l'affaire au souverain et

l'implorer de venir à son

le champ de bataille, ils se comportaient comme des mercenaires qui se aide. Mais le méprisant

battaient pour l'argent et pour l'aventure. Ils ne servaient à rien.

noble fut exécuté avant

En 1643, Cromwell fut fait colonel de son propre régiment. Il estima même le retour du messenger

que le temps de la rupture était venu. Dorénavant, il ne recruterait que et son exécution fut

annoncée à l'armée. Les

*des hommes d'un certain profil : comme lui, ils devraient avoir vécu
une soldats se mirent à trembler*

*expérience mystique forte. Il les sondait, testait la profondeur de leur
foi.*

de peur. Finalement, le

*Faisant fi de traditions millénaires, il engagea des roturiers, et non
des souverain envoya un*

*aristocrates. Comme il l'écrivit à un ami : « Je préfère avoir un
capitaine émissaire porteur d'une*

*cul-terreux qui sait pourquoi il se bat et qui aime sa cause plutôt
qu'un lettre qui réhabilitait le*

noble : il s'agissait après

*homme qui n'est rien d'autre que ce que vous appelez un
gentleman. »*

tout du nouveau régent de

*Cromwell priait et chantait des psaumes avec ses recrues. Pour les
discil'armée. L'émissaire*

*pliner, il leur apprit à envisager leurs propres actes comme
appartenant traversa tout le camp au*

*au plan divin et, chose inhabituelle à l'époque, il prenait soin d'eux,
galop de son cheval, porteur*

du message du souverain.

*s'assurait qu'ils étaient bien nourris, vêtus et payés en temps et en
heure.*

« Quand un général est sur

*Les hommes de Cromwell constituaient maintenant une armée avec
le champ de bataille,*

*laquelle il fallait compter. Ils se déplaçaient en formation serrée,
chantant déclara Rangju, il y a des*

*des psaumes à pleins poumons. En approchant les forces royalistes,
ils se ordres qu'il ne prend pas*

*séparaient et partaient au trot, contrairement aux autres troupes qui
char-du souverain. » Il dit aussi*

à l'officier disciplinaire :

*geaient, têtes baissées, en désordre. Même en combat rapproché,
les hom-*

« Une règle interdit de

*mes de Cromwell maintenaient l'ordre et battaient en retraite avec
autant traverser le camp au galop ;*

*de discipline que lors de la charge. Ils étaient sûrs que Dieu était
avec et c'est pourtant ce que*

*eux : ils n'avaient pas peur de la mort. Ils marchaient droit vers
l'ennemi, vient de faire l'émissaire.*

Que doit-on faire de lui ?

sous les balles, sans ciller. Cromwell avait réussi à tenir parfaitement

– Il devrait normalement,

*sa cavalerie : il la manœuvrait avec une flexibilité infinie. Ses troupes
répondit l'officier, être*

gagnèrent bataille sur bataille.

exécuté. » L'émissaire fut

En 1645, Cromwell fut nommé lieutenant général de la cavalerie de la pétrifié mais Rangju

New Model Army. La même année, lors de la bataille de Naseby, son régi-trancha : « Il n'est pas

convenable de tuer un

ment joua un rôle déterminant dans la victoire des têtes rondes. Quelques émissaire du souverain. »

jours plus tard, cette même cavalerie acheva les forces royalistes à Et il fit exécuter à la place

Langport, mettant un terme définitif à la première étape de la guerre civile.

de l'émissaire deux de

ses officiers d'ordonnance.

Cela aussi fut annoncé à

Interprétation

l'armée. Rangju renvoya

La réussite de Cromwell, considéré comme l'un des plus grands leaders l'émissaire faire son rapport

militaires de l'histoire, est d'autant plus remarquable qu'il a tout appris au souverain, et partit en

sur le terrain. Pendant la deuxième période de la guerre civile, il prit le campagne avec l'armée.

*commandement des armées des têtes rondes puis, après avoir
définitive-Quand les soldats*

installèrent le camp,

*ment battu le roi Charles et après l'avoir fait exécuter, il devint lord
pro-Rangju s'occupa*

*tecteur d'Angleterre. Même s'il était en avance sur son temps, dans
sa 84*

S T R A T É G I E 7

*conception d'un art de la guerre mobile, Cromwell n'était pas un
brillant personnellement de faire*

*stratège ni un tacticien. Son succès tient surtout au moral et à la
discipline creuser les puits, construire*

les fourneaux, préparer

*de sa cavalerie ; il avait choisi des hommes de qualité, de vrais
croyants, nourriture et boisson et*

*qui étaient naturellement ouverts à son influence et prêts à se
soumettre prendre soin des malades.*

*à sa discipline. À chaque nouvelle victoire, ils lui étaient toujours plus
Il partagea avec les soldats*

dévoués. Il pouvait tout leur demander.

le ravitaillement de l'état-

*Il est donc impératif que vous preniez soin de vos hommes, depuis
le major, et mangea*

personnellement les mêmes

recrutement jusqu'au choix de la cause. Beaucoup feront semblant de rations que la troupe. Il se

partager vos convictions, mais vous constaterez à la première bataille que montra particulièrement

tout ce qu'ils cherchaient, c'était un travail. De tels mercenaires sont plus indulgent pour les hommes

encombrants qu'autre chose. Pour véritablement se battre, il faut des fatigués et affaiblis. Au

bout de trois jours, Rangju

gens convaincus ; la culture et les CV brillants comptent moins que le fit faire le rassemblement.

tempérament et le sens du sacrifice. En apprenant à bien recruter vos Même ceux qui étaient

hommes, vous aurez une équipe déjà sensible à votre influence, ce qui malades voulurent en être,

améliorera grandement la discipline comme le moral. Cette poignée dans leur hâte de se battre

d'hommes répandra votre bonne parole et maintiendra la cohésion de pour Rangju. Quand les

armées de Jin et de Yan

toute l'armée. Autant que possible dans ce monde laïc, la bataille doit être apprirent tout cela, ils

une expérience religieuse, un élan mystique qui transcende le présent.

quittèrent le territoire de

Qi. Rangju lança ses

2. En 1931, le jeune Lyndon B. Johnson, alors âgé de vingt-trois ans, se vit troupes à leur poursuite et

les attaqua. Finalement,

offrir le poste de ses rêves : secrétaire de Richard Kleberg, nouveau député il reconquit les territoires

du Quatorzième district du Texas. Johnson était alors professeur, mais il perdit et revint à la tête

avait déjà pris part à plusieurs campagnes politiques et ne cachait pas son de l'armée victorieuse.

ambition. Ses étudiants de Sam Houston High, un lycée à Houston au mastering the art of

war: zhuge liang's and

Texas, pensaient qu'il les oublierait très vite. Toutefois, à la grande surprise liu ji's commentaries

de deux d'entre eux, L. E. Jones et Gene Latimer, il ne se contenta pas on the classic by sun-tzu, traduit par Thomas

de garder contact : il leur écrivit régulièrement de Washington. Six mois Cleary, 1989

plus tard, leur surprise fut plus grande encore : Johnson leur proposait de venir travailler avec lui à Washington en tant qu'assistants. C'était au pire de la dépression, les offres d'emploi se faisaient rares, surtout sur des postes aussi prometteurs. Les deux jeunes gens sautèrent sur l'occasion. Ils ne se doutaient pas de ce qui les attendait.

Leurs salaires étaient ridicules et ils comprurent vite que Johnson comptait bien les pousser au-delà de leurs limites. Ils travaillaient

dix-huit à vingt heures par jour, essentiellement pour répondre au courrier des électeurs :

« Le patron a le don, ou plutôt le génie, de tirer le maximum de ceux qui l'entourent », écrivit Latimer plus tard. « Il disait : "Gene, on dirait que L. E. est un peu plus rapide que vous, aujourd'hui." Et je travaillais plus vite. "L. E., il vous rattrape." Et bientôt, nous martelions la machine à écrire à qui mieux mieux pendant des heures, le plus vite possible. »

Jones n'était pas du genre soumis ; pourtant, il travailla très dur pour Johnson. Son patron semblait destiné à accomplir de grandes choses : on lisait sur son visage qu'il atteindrait les plus hauts sommets et qu'il entraînerait l'ambitieux Jones derrière lui. Pour Johnson, la moindre broutille devenait une vraie croisade, et Jones eut le sentiment d'y participer : il entra dans l'Histoire.

S T R A T É G I E 7

85

les loups et les chiens

Ce qui motiva fondamentalement Jones comme Latimer à travailler en guerre

si dur, c'est avant tout que Johnson travaillait encore plus dur qu'eux.

Entre les loups et les chiens

Lorsque Jones, les yeux bouffis de sommeil, arrivait au bureau à cinq la haine se déchaîna un

heures du matin, les lumières étaient allumées et Johnson était déjà jour. Les chiens élurent

pour général un chien grec.

plongé dans le travail. Et il était toujours le dernier à partir. Jamais il ne Or celui-ci ne se pressait

demanda à ses employés de faire quelque chose qu'il n'aurait pu accompas d'engager la bataille,

plir lui-même. Il était d'une énergie débordante, sans limites, contagieuse.

malgré les violentes menaces

À côté d'un tel homme, impossible de paresser.

des loups. « Savez-vous,

leur dit-il, pourquoi je

Johnson était non seulement très exigeant, mais, en outre, il avait la temporise ; c'est que

critique acerbe. Pourtant, de temps à autre, il accordait à Jones et Latimer toujours il convient de

une faveur ou un remerciement pour une petite chose, dont ils n'auraient délibérer avant d'agir.

jamais pensé qu'il la remarquerait. Pour de tels instants, les deux jeunes Vous autres, vous êtes tous

gens oubliaient vite l'ingratitude de leur travail. Pour Johnson, ils de même race et de même

couleur ; mais nos soldats à

auraient décroché la lune.

nous ont des mœurs très

De fait, Johnson gravit rapidement les échelons, gagnant d'abord variées et chacun a son

de l'influence sous l'autorité de Clayberg. Il finit par attirer l'attention pays dont il est fier.

du président Franklin D. Roosevelt lui-même. En 1935, Roosevelt Même la couleur n'est pas

uniforme et pareille pour

nomma Johnson directeur, pour le Texas, de la récente National Youth tous : les uns sont noirs,

Administration. Johnson commença alors à élargir son équipe au-delà de les autres roux, d'autres

ses deux assistants dévoués ; il se constitua une armée de fidèles et leur blancs ou cendrés.

obtint des postes à Washington. La dynamique qu'il avait instaurée avec Comment pourrais-je

Jones et Latimer se répétait à plus grande échelle : les assistants rivali-mener à la guerre des gens

qui ne sont pas d'accord

saient de zèle pour mendier son attention, lui plaire et se montrer à la et qui sont dissemblables

hauteur, dignes de ses combats.

en tout ? »

En 1937, à la mort brutale du député James Buchanan, le siège du Dans toutes les armées,

Dixième district du Texas se trouva vide. Malgré le peu de chances qu'il c'est l'unité de volonté et

de pensée qui assure la

avait au départ (il était encore méconnu et beaucoup trop jeune), Johnson victoire sur les ennemis.

décida de faire campagne et fit appel à tous ses fidèles, tous les acolytes Ésope, fables,

qu'il avait dans le Texas, qui étaient devenus chauffeurs, scrutateurs, vie siècle av. J.-C.,

porte-parole, cuisiniers, infirmiers, etc. ; bref, tous ceux dont il avait traduit par

Émile Chambry, besoin. Au cours des six brèves semaines de campagne, les hommes de Paris, 1927

Johnson parcoururent tout le Dixième district en long, en large et en travers. Et toujours, devant eux, Johnson lui-même faisait campagne, comme si sa vie en dépendait. Un par un, Johnson et son équipe rassemblèrent des électeurs des quatre coins du district et, enfin, ce fut l'une des grandes surprises de l'histoire politique américaine : Johnson gagna l'élection. Par la suite, sa carrière, d'abord en tant que sénateur, puis en tant que président des États-Unis, fit oublier les fondements de sa première grande victoire : l'armée de disciples dévoués et infatigables qu'il avait rassemblés au cours des cinq années précédentes.

Interprétation

Lyndon Johnson était un jeune homme considérablement ambitieux.

Il n'avait ni capital financier ni capital social, comme dirait le sociologue Bourdieu, mais il avait mieux encore : il comprenait la

psychologie humaine. Pour être influent dans le monde, il vous faut une base de pouvoir : 86

S T R A T É G I E 7

pour cela, tout l'or possible ne remplacera pas les êtres humains, une Hannibal est bien

armée de serviteurs dévoués. Ils feront pour vous des choses que l'argent certainement le plus grand

général de l'Antiquité par

ne peut acheter.

son admirable intelligence

Mais il n'est pas évident de se constituer de tels alliés. Les hommes du moral du combat, du

sont méfiants et contradictoires. Si vous les poussez trop, ils vous en veulent ; moral du soldat, soit sien,

si vous les dorlotez, vous en faites des enfants gâtés. Johnson sut éviter soit ennemi, du fond que

ces pièges en faisant en sorte que son équipe soit toujours en quête de son l'on peut en faire dans les

différentes péripéties d'une

approbation. Pour cela, il fallait qu'il soit le premier à se battre. Il travail-guerre, d'une campagne,

lait plus que tout le monde et ses hommes en étaient les premiers d'une action. Ses soldats

témoins : s'ils n'étaient pas à la hauteur, ils se sentaient coupables et ne sont pas meilleurs que

égoïstes. Un leader qui travaille dur crée l'émulation chez ses hommes, les soldats romains ; ils

sont moins bien armés,

qui font alors tout pour être meilleurs encore que les autres. En montrant moitié moins nombreux ;

l'exemple, par le temps et l'ardeur qu'il consacrait à son travail, Johnson cependant il est toujours

gagna leur respect. Une fois celui-ci acquis, la critique – même dure – est vainqueur, parce que ses

motivante : rien de pire que de décevoir quelqu'un que l'on admire. Et moyens sont avant tout des

le plus simple des compliments abattait les dernières résistances.

moyens moraux, et que

toujours, sans parler de

Le moral est contagieux. C'est à vous, en tant que leader, de donner l'absolue confiance de son

le ton. Si vous demandez à vos hommes des sacrifices que vous ne vou-monde, il a la ressource,

lez pas faire (en déléguant tout), ils vous en tiendront rigueur et devien-quand il commande une

dront passifs. Si vous êtes trop obligeant, que vous vous inquiétez de leur armée bien à lui, de mettre

par une combinaison

confort outre mesure, la tension s'évanouira et vous vous retrouverez quelconque l'ascendant

face à des enfants qui se plaignent au premier coup de pression, à la moral de son côté.

première surcharge de travail. Rien de tel que de donner l'exemple pour Colonel Charles

amorcer la bonne dynamique et construire un esprit de groupe. Lorsque Ardant du Picq,

1821-1870, « études

vos hommes constatent de leurs propres yeux votre dévouement à une sur le combat »,

cause, ils s'associent à votre énergie et à votre sens du sacrifice. Quelques dans anthologie des

classiques militaires

critiques de temps en temps ne feront que les motiver un peu plus à vous français

plaire, à être à la hauteur. Au lieu d'avoir sans cesse à les solliciter, ce sont vos hommes qui se plieront en quatre pour vous.

3. En 218 av. J.-C., au mois de mai, le grand général Hannibal de Carthage, dans l'actuelle Tunisie, conçut un plan de la plus grande audace : il voulait conduire une armée à travers l'Espagne et la Gaule et rejoindre l'Italie du Nord en passant par les Alpes. Son but était de battre les légions romaines sur leur propre sol afin de calmer une fois pour toutes les ambitions expansionnistes de Rome.

Évidemment, les Alpes représentaient un obstacle majeur à l'avancée d'une armée. Personne, d'ailleurs, ne s'était encore risqué à les traverser avec autant d'hommes. Pourtant, en décembre de cette même année, au prix de bien des épreuves, Hannibal atteignit le Nord de l'Italie et prit les Romains par surprise ; la région n'était

absolument pas défendue. Mais il y eut un prix à payer : sur une armée de 102 000 hommes, seuls 26 000

survécurent, et ces derniers étaient épuisés, affamés et démoralisés. Pire encore, ils n'eurent pas le temps de se reposer, car une armée romaine était en marche et avait déjà traversé le Pô, à quelques kilomètres du camp carthaginois. À la veille de sa première bataille contre les terribles S T R A T É G I E 7

87

Quatre braves, qui ne se

légions romaines, Hannibal devait absolument réveiller ses hommes connaissent pas, n'iront

épuisés. Il décida de les distraire : toute l'armée fut rassemblée et on leur point franchement à

amena un groupe de prisonniers, auxquels on expliqua que celui qui parl'attaque d'un lion. Quatre

moins braves, mais se

viendrait à réchapper d'un combat à mort pourrait gagner sa liberté ainsi connaissant bien, sûrs de

qu'une place dans l'armée carthaginoise. Les prisonniers acceptèrent et le leur solidarité et par suite

spectacle fut aussi grandiose que sanglant. Les soldats eurent de quoi de leur appui mutuel, iront

oublier leurs malheurs.

résolument. Toute la

Lorsque le combat des gladiateurs fut terminé, Hannibal prit la parole.

science des organisations

d'armées est là.

« Si le concours a été si beau, dit-il, c'est parce que les prisonniers se sont Colonel Charles

battus avec rage. Le plus faible des hommes, lorsque sa vie est en jeu, Ardant du Picq,

devient le lion le plus féroce ; mais ces prisonniers avaient une autre rai-1821-1870, « études sur

le combat », dans

son de se battre : on leur a donné l'occasion de rejoindre l'armée carthagi-anthologie des

noise, de passer de l'état pitoyable de prisonnier à celui de soldat libre au classiques militaires

français

service d'une grande cause, contre ces maudits Romains. Vous, soldats, dit Hannibal, êtes exactement dans la même position. Vous allez combattre un ennemi beaucoup plus fort. Vous êtes loin de chez vous, en territoire hostile, et vous n'avez aucune échappatoire : vous aussi êtes prisonniers, Ainsi les Danaens

d'une certaine manière. C'est la liberté ou l'esclavage, la victoire ou la mort.

attendent les Troyens de

pied ferme et ne songent

Mais battez-vous comme ces hommes se sont battus, et vous vaincrez. »

point à fuir. Le fils d'Atrée

Le combat comme le discours enthousiasmèrent les soldats d'Hannibal.

marche parmi les rangs

Le lendemain, ils se battirent avec fureur et eurent raison des Romains.

des Grecs et donne ces

S'ensuivit alors une longue série de victoires sur les légions romaines.

ordres à ses guerriers :

Presque deux ans plus tard, Carthaginois et Romains se battirent une

« Amis, leur crie-t-il,

soyez hommes ; montrez

nouvelle fois, à Cannes. Juste avant la bataille, lorsque les deux armées enfin un courage intrépide

furent en vue l'une de l'autre, les Carthaginois constatèrent qu'ils étaient et respectez-vous les uns

largement en sous-nombre. Un frisson traversa les rangs, un silence les autres dans ces mêlées

s'abattit sur l'armée. Un officier carthaginois, du nom de Gisgo, se fraya sanglantes ! Lorsque les

guerriers s'honorent

*un passage à travers les hommes, en direction des lignes romaines.
Il s'ar-mutuellement, ils échappent*

*rêta devant Hannibal et lui fit remarquer cette disparité d'une voix
che-en plus grand nombre au*

*vrotante. « Il y a une chose, Gisgo, que tu n'as pas remarquée,
répondit trépas ; mais ceux qui*

*Hannibal : ils sont beaucoup plus nombreux, certes. Mais parmi eux,
pas furent honteusement, ne*

un seul ne se nomme Gisgo. »

peuvent acquérir ni gloire

ni salut ! »

*Gisgo éclata de rire, et ceux qui les entouraient firent de même. Le
Homère, l'Iliade,*

*mot passa dans tous les rangs, faisant évacuer la tension. Non, les
vers IXe siècle av. J.-C.,*

*Romains n'avaient pas de Gisgo. Seuls les Carthaginois l'avaient, et
seuls traduit par Eugène*

Baresté, 1843

*les Carthaginois avaient Hannibal. Un leader capable de rire à un tel
moment avait forcément confiance en lui. Ce leader, c'était Hannibal,
et ils avaient eux-mêmes raison d'avoir confiance.*

*Alors que les Carthaginois transpiraient à grosses gouttes quelques
instants plus tôt, ils étaient maintenant pleinement sûrs d'eux. Ce
jour-là, à Cannes, ce fut l'une des victoires les plus sanglantes de
l'histoire. Et Carthage écrasa Rome.*

Interprétation

*Hannibal avait le don d'enthousiasmer les foules. Là où d'autres
faisaient des discours interminables, il savait que compter
uniquement sur les 88*

S T R A T É G I E 7

*mots ne pouvait que conduire à la catastrophe : un discours ne fait
qu'ef-Il cessa brusquement de se*

*fleurir la surface. Un leader doit prendre ses hommes aux tripes,
faire soucier de son propre sort,*

et oublia de regarder en face

*bouillir leur sang, entrer dans leur esprit, changer leur humeur.
Hannibal le visage menaçant du*

*savait moduler les émotions de ses hommes, il savait les détendre,
les cal-destin. Il cessa d'être un*

*mer, les sortir de leurs problèmes pour renforcer la fraternité qui les
liait.*

homme et devint comme

*Ce n'était qu'alors qu'il les secouait avec un discours qui les
ramenait à le membre d'un corps.*

leur triste réalité et influençait leurs émotions.

Il perçut que ce dont il

faisait partie – un

*À Cannes, il suffit d'une plaisanterie : au lieu d'essayer à tout prix de
régiment, une armée, une*

*convaincre ses hommes qu'il avait confiance, Hannibal le leur
prouva.*

cause ou une patrie – était

Lorsqu'ils rirent ensemble de la boutade au sujet de Gisgo, un lien s'éta-en crise. Il était solidaire

blit entre eux, car ils en comprirent le sens profond. Pas besoin de dis-d'une personnalité

collective, dominée par

cours. Hannibal savait que ce type de changement, aussi subtil soit-il, dans un unique désir. Pendant

l'humeur de ses hommes ferait la différence entre la victoire et la défaite.

quelques moments, il fut

Comme Hannibal, vous devez viser indirectement les émotions des incapable de fuir, de même

gens : faites-les rire ou pleurer, que cela ait à voir ou non avec le problème qu'un doigt ne saurait

dont il est question. Les émotions sont communicatives. Elles rassemblent soulever une révolution

contre la main à laquelle

les gens et créent un lien entre eux. Ils sont alors faciles à manipuler, il appartient... Il avait en à transporter d'une émotion à l'autre. Les concours d'éloquence sont permanence conscience de la irritants ; les hommes savent lire à travers les lignes. Pour les motiver, il présence de ses camarades

faut être plus subtil. En avançant implicitement, en faisant appel à leurs autour de lui. Il ressentait

que la subtile fraternité des

émotions, vous toucherez le cœur au lieu de rester en surface.

armes est plus puissante

que la cause pour laquelle

4. Dans les années 1930 et 1940, les Green Bay Packers étaient la il se battait. C'était une meilleure équipe de football professionnel américain, mais à la fin fraternité mystérieuse, née des années 1950, c'était la dernière du classement. Que s'était-il passé au milieu de la fumée et

des périls mortels.

entre-temps ? L'équipe comptait pourtant de très bons joueurs, comme Stephen Crane,

Paul Hornung, qualifié de « All-American » (titre décerné aux meilleurs 1871-1900, the red

sportifs des universités américaines). Les propriétaires bichonnaient badge of courage

leur équipe et embauchaient sans cesse de nouveaux entraîneurs et de nouveaux joueurs, mais rien ne put ralentir leur chute. Les joueurs se donnaient pourtant du mal, car ils détestaient perdre. Et, de fait, ils n'étaient pas si mauvais que cela ; ils frôlaient la victoire la plupart du temps. Que faire ?

En 1958, les Packers touchèrent le fond. Lors de la saison de 1959, ils firent comme à l'accoutumée : ils prirent un nouvel entraîneur et directeur général, Vince Lombardi. Les joueurs ne savaient pas grand-chose de lui, à part qu'il avait été assistant entraîneur des New York Giants.

Lorsque les joueurs se réunirent pour la première fois autour de leur nouvel entraîneur, ils s'attendaient au laïus habituel : c'est l'année du grand tournant, ça ne va pas se passer comme ça, je vais vous en

faire baver. Ils ne furent pas déçus. Calme mais ferme, Lombardi leur expliqua les nouvelles règles et sa ligne de conduite. Mais quelques joueurs y remarquèrent une différence : Lombardi respirait la confiance ; pas de cris, pas d'ordres vociférés. Sa façon de parler et sa voix donnaient l'impression que les Packers étaient déjà une excellente équipe ; il n'y avait plus qu'à rester à la hauteur. Idiot ou visionnaire ?

S T R A T É G I E 7

89

Retournons, chers amis,

Les entraînements commencèrent. Dans la pratique, ils ne différaient retournons à la brèche, ou

pas vraiment des saisons passées, mais dans l'esprit, c'était totalement comblons-la de nos cadavres

autre chose ; ils le sentaient. L'entraînement était plus court mais tellement anglais. Dans la paix rien

ne sied à un homme

plus intense qu'il en frôlait parfois la torture. Lombardi leur demandait comme le calme modeste et

de répéter à l'infini le même geste simple. Contrairement aux autres l'humilité. Mais quand la

entraîneurs, il expliquait ce qu'il leur faisait faire : c'était un système bourrasque de la guerre

moins complexe, basé non pas sur la nouveauté et la surprise, mais sur souffle à nos oreilles, alors

une exécution basique et efficace. Les joueurs devaient se concentrer imitez l'action du tigre,

roidissez les muscles,

*intensément ; à la moindre erreur, ils condamnaient toute l'équipe à
faire surexcitez le sang, déguisez*

*des tours de terrain supplémentaires. Les exercices changeaient
tout le la sérénité naturelle en furie*

*temps, les joueurs ne s'ennuyaient jamais et ne pouvaient à aucun
farouche ; puis donnez à*

moment relâcher leur concentration.

l'œil une expression

terrible ; faites-le saillir par

*Les entraîneurs précédents choyaient particulièrement les joueurs
les l'embrasure de la tête*

*plus connus. Ces derniers prenaient tout le monde de haut,
quittaient comme le canon de bronze*

*l'entraînement plus tôt et veillaient tard. Les autres membres de
l'équipe que le sourcil ombrage,*

*devaient l'accepter ; cela faisait partie de l'ordre des choses. Mais au
effrayant comme un roc*

*fond, cette injustice suscitait du mécontentement. Lombardi, lui, ne
fai-déchiqueté qui se projette*

en surplomb sur sa base

*sait aucun favoritisme : à ses yeux, il n'était pas question de
célébrité.*

minée par les lames de

« Notre entraîneur, Lombardi, est très juste, dit le plaqueur Henry l'Océan furieux et

*Jordan. Il nous traite tous de la même manière. Comme des chiens.
» Et dévastateur. Enfin montrez*

*les joueurs aimaient ça. Ils éprouvaient un certain plaisir à voir
Hornung les dents, et dilatez les*

narines, retenez

se faire hurler dessus comme les autres.

énergiquement l'haleine, et

*Lombardi les assaillait de critiques : elles finirent par leur rentrer
donnez à toutes vos forces*

*dans le crâne. Il avait l'air de connaître leurs points faibles, leurs
angoisses.*

leur pleine extension... En

*Par exemple, comment savait-il que Jordan détestait
particulièrement être avant, en avant, nobles*

*critiqué devant les autres ? Pour le motiver, Lombardi exploita cette
peur Anglais qui devez votre*

sang à des pères aguerris, à

des réprimandes publiques. « On essayait toujours de lui [Lombardi]

des pères qui, comme

*montrer qu'il avait tort, expliqua un joueur. C'était sa façon de
marcher. »*

autant d'Alexandres ont,

Les entraînements s'intensifièrent. Les joueurs n'avaient jamais tra-
dans ces contrées, combattu

vaillé aussi dur. Et pourtant, ils se surprirent à arriver tôt et à repartir
du matin au soir et n'ont

rengainé leurs épées que

tard. Au premier tournoi de la saison, ils étaient prêts à parer à
n'importe faute de résistance. Ne

quelle éventualité. Ils en avaient assez de s'entraîner et étaient ravis
de déshonorer pas vos mères ;

passer enfin aux choses sérieuses ; à leur grande surprise, tout ce
travail prouve aujourd'hui que

s'avéra extrêmement utile. Ils étaient mieux préparés que l'autre
équipe vous êtes vraiment les

et moins fatigués pour la dernière manche. Ils gagnèrent leurs trois
enfants de ceux que vous

appelez vos pères ! Soyez

premiers jeux. Face à ce succès inattendu, leur confiance et leur
moral l'exemple des hommes d'un

décollèrent.

sang plus grossier, et

Les Packers finirent l'année avec un score de 7-5, résultat
incroyable apprenez-leur à guerroyer.

après l'année 1958 qui s'était honteusement achevée sur un 1-10-1.
Après Et vous, braves milices,

dont les membres ont été

une saison avec Lombardi, ils étaient devenus l'équipe la plus unie des formés en Angleterre,

sports professionnels. Aucun joueur ne voulait la quitter. En 1960, ils montrez-nous ici la valeur

parvinrent au championnat de la NFL (National Football League) et le de votre terroir ; faites-nous

gagnèrent pour la première fois en 1961. Ce fut le début d'une longue jurer que vous êtes dignes

série. Pendant toutes ces années, plusieurs membres de l'équipe essayè-de votre race. Ce dont je

ne doute pas ; car il n'est

rent d'expliquer comment Lombardi avait réussi ce tour de force, mais aucun de vous, si humble

aucun ne sut véritablement le verbaliser.

90

S T R A T É G I E 7

Interprétation

et si chétif qu'il soit, qui

Lorsque Vince Lombardi reprit les Packers, il identifia immédiatement le n'ait un noble lustre dans

les yeux. Je vous vois

problème : l'équipe souffrait d'un défaitisme typiquement adolescent.

comme des lévriers en

Nos chers ados se donnent souvent des airs pour paraître à la fois rebelles laisse, bondissant

et nonchalants. C'est un moyen de rester immobile : en essayant de faire d'impatience. Le gibier est

mieux, le risque d'échouer augmente, ce qu'ils ne peuvent supporter. levé, suivez votre ardeur ; Ils revoient donc leurs ambitions à la baisse et placent leur fierté dans et, en vous élançant, criez :

« Dieu pour Harry,

l'indolence et la médiocrité. Il est moins douloureux de perdre lorsque l'Angleterre et Saint

l'on a tout fait pour.

Georges ! »

Un groupe se retrouve souvent dans cet état d'esprit sans même en William Shakespeare,

avoir conscience. Il suffit de quelques revers, de quelques individus un 1564-1616, henri v,

traduit par François-

peu immatures, et l'on réduit ses attentes, le défaitisme s'installe. Le lea-Victor Hugo, Librairie

der qui essaie de changer les choses de manière directe, abrupte, en Pagnerre, Paris, 1873

criant, en se montrant exigeant, en imposant l'ordre, entre dans cette dynamique d'adolescent et en renforce la stupide rébellion.

Lombardi était un meneur d'hommes génial et voyait clair dans la psychologie des gens. Pour lui, les équipes de la Ligue nationale de

football étaient à peu près toutes aussi talentueuses les unes que les autres. La différence se faisait sur l'état d'esprit et le moral. Il suffisait de renverser la nonchalance des Packers pour qu'ils gagnent, ce qui remonterait leur moral et amènerait ainsi d'autres victoires. Lombardi savait qu'il fallait opérer indirectement, les obliger à changer sans qu'ils ne s'en rendent compte. Il commença par se montrer très confiant, en leur parlant comme s'il était évident qu'ils étaient des génies du sport qui n'avaient simplement pas eu de chance. Ils intégrèrent cette idée, inconsciemment.

Lors des entraînements, Lombardi ne se montrait pas excessivement exigeant : cela aurait donné à ses hommes un sentiment d'insécurité. Au lieu de cela, il changea l'état d'esprit des entraînements eux-mêmes en en faisant des instants calmes, intenses, sérieux et professionnels. C'est parce que l'on croit en l'éventualité d'une victoire que l'on va avoir le cran de la décrocher. Lombardi transforma cette équipe en poussant ses joueurs à prendre conscience de toutes leurs possibilités. On ne pouvait plus se contenter d'accumuler les défaites.

Tout groupe a une personnalité collective qui s'enracine avec le temps ; parfois, cette personnalité est défailante ou immature. Ce n'est pas facile de la faire évoluer : on préfère toujours ce que l'on connaît, même si cela fonctionne mal. Si vous vous retrouvez à la tête d'un tel groupe, il ne faut pas entrer dans cette dynamique négative. En annonçant vos intentions et en vous montrant autoritaire, vous mettez les gens sur la défensive, dans un registre très puéril. Comme Lombardi, il vous faut jouer le parent malin, et demander beaucoup. Poussez-les à travailler et à se comporter comme des adultes. Cela modifiera progressivement l'esprit de groupe. Il faut insister sur l'efficacité : tout le monde peut être efficace, ce n'est pas une question de talent. Cela apporte le succès, lequel remonte forcément le moral. Une fois la personnalité du groupe transformée, tout le reste se mettra en place.

S T R A T É G I E 7

Le prince dont le pouvoir

5. En avril 1796, le jeune Napoléon Bonaparte, alors âgé de vingt-six ans, n'a pour appui que des

fut nommé commandant des forces françaises en Italie pour combattre troupes mercenaires ne sera

les Autrichiens. Pour de nombreux officiers, c'était d'un ridicule presque jamais ni assuré ni

tranquille ; car de telles

comique : leur nouveau chef était beaucoup trop petit, trop jeune, troupes sont désunies,

trop inexpérimenté et même trop mal vêtu pour jouer au « général ». En ambitieuses, sans discipline,

outré, ses soldats étaient mal payés, mal nourris et de moins en moins infidèles, hardies envers les

convaincus de la cause pour laquelle ils combattaient, à savoir la amis, lâches contre les

Révolution française. Lors des premières semaines de la campagne, ennemis ; et elles n'ont ni

crainte de Dieu, ni probité

Napoléon fit son possible pour les faire combattre avec plus de vigueur, à l'égard des hommes. Le

mais ceux-ci lui opposèrent une franche résistance.

prince ne tardera d'être

Le 10 mai, Napoléon et ses hommes, épuisés, arrivèrent au pont de ruiné qu'autant qu'on

Lodi, sur l'Adda. Malgré les problèmes qu'il avait avec ses troupes, il différerait de l'attaquer.

Pendant la paix, il sera

poussa les Autrichiens à battre en retraite ; mais le pont était un endroit dépouillé par ces mêmes

stratégique, leurs ennemis l'avaient sécurisé des deux côtés avec de nom-troupes ; pendant la guerre,

breux hommes et une bonne artillerie. S'emparer du pont coûterait cher.

il le sera par l'ennemi.

Soudain, les soldats français virent Napoléon s'élancer, suicidaire, pour La raison en est que de

mener l'attaque. Il fit un discours brûlant puis lâcha ses grenadiers sur les pareils soldats servent sans

aucune affection, et ne sont

lignes autrichiennes aux cris de « Vive la République ! ». Enthousiasmés, engagés à porter les armes

les hommes suivirent.

que par une légère solde ;

Les Français prirent le pont. Du jour de cette opération mineure, les motif sans doute incapable

hommes virent Napoléon d'un autre œil. Mus par une reconnaissance de les déterminer à mourir

pour celui qui les emploie.

admirative de son courage, ils le baptisèrent « Le Petit Caporal ».

Nicolas Machiavel,

L'histoire de Napoléon face à l'ennemi au pont de Lodi se répandit.

le prince, 1513,

*Comme la campagne progressait et que Napoléon remportait
victoire sur Union générale*

d'éditions, Paris, 1962

*victoire, un fort lien d'affection se développa entre les hommes et
leur général.*

*Entre deux batailles, Napoléon se promenait parfois dans le camp
pour se mêler à ses hommes. Il avait gravi les échelons tout seul – il
avait été simple artilleur autrefois. Cela lui permettait de leur parler
comme aucun autre général. Il connaissait chaque nom, chaque
histoire, celle de chaque cicatrice. Il traitait certains d'entre eux avec
une familiarité décon-certante, leur pinçant amicalement le lobe de
l'oreille.*

*Ses hommes ne le voyaient pas souvent, mais lorsqu'il apparaissait,
c'était comme une décharge électrique qui les traversait, et pas
seulement pour une question de présence ; il savait exactement à
quel moment se montrer, juste avant une grande bataille ou lorsque
le moral des troupes s'effondrait pour une raison ou pour une autre.
Dans ces moments-là, il leur disait qu'ensemble, ils faisaient
l'Histoire. Lorsqu'une escouade était sur le point de charger ou en
difficulté, il s'y précipitait et criait : « Le 38e : je vous connais !
Prenez-moi ce village ! Chargez ! » Ses hommes n'avaient pas le
sentiment d'obéir à des ordres. Ils étaient acteurs de l'Histoire.*

*Napoléon se mettait rarement en colère. Mais quand c'était le cas,
plus encore que simplement coupables ou gênés, ses hommes
étaient véritablement effondrés. À la fin de la première campagne*

d'Italie, les troupes autrichiennes avaient forcé quelques troupes napoléoniennes à 92

S T R A T É G I E 7

*s'humilier en battant en retraite. Ils n'avaient aucune excuse.
Napoléon Si tu veux être aimé de tes*

*se rendit dans leur camp. « Soldats, je ne suis pas content de vous
», dit-soldats, épargne leur sang*

et ne les conduis pas au

*il, ses grands yeux gris bouillonnant de colère. « Vous n'avez montré
ni carnage.*

*discipline, ni bravoure, ni persévérance ; vous vous êtes laissé
chasser des Frédéric le Grand,*

*positions où une poignée de braves aurait pu stopper une armée.
Soldats 1712-1786*

*du 39e et du 85e, vous n'êtes pas des soldats français. Général,
chef de l'état-major, faites écrire sur les drapeaux : ils ne sont plus
de l'armée d'Italie . » Les hommes étaient abasourdis. Certains
pleuraient, d'autres suppliaient et demandaient grâce. Ils se
repentirent de leurs faiblesses et en furent métamorphosés : le 39e
et le 85e se distinguèrent par la suite comme jamais auparavant.*

*Quelques années plus tard, au cours d'une difficile campagne contre
les Autrichiens en Bavière, les Français remportèrent une bataille
particulièrement ardue. Le matin suivant, Napoléon passa en revue
le 13e régiment d'artillerie légère qui avait joué un rôle clé dans la
bataille. Il demanda au colonel le nom de son officier le plus
courageux. Le colonel réfléchit un instant. « Monsieur, c'est le
tambour-major. »*

Napoléon demanda à voir immédiatement le jeune musicien, qui arriva aussitôt, les jambes flageolantes. Napoléon parla suffisamment fort pour que tout le monde entende : « On dit de vous que vous êtes le plus courageux du régiment. Je vous fais chevalier de la Légion d'honneur et baron de l'Empire. Vous recevrez une pension de quatre mille francs. »

Les soldats s'en étranglèrent de surprise. Napoléon était connu pour ses promotions opportunes et son culte du mérite ; le plus petit artilleur, s'il faisait ses preuves, pouvait se voir promu maréchal. Mais un tambour-major, baron du jour au lendemain ? C'était au-delà de tout ce que l'on pouvait imaginer. La nouvelle se répandit rapidement et fouetta le sang de tous les hommes, surtout des nouveaux conscrits, ceux qui avaient le mal du pays et qui étaient déprimés.

Ainsi, tout au long de ses campagnes, parfois longues et sanglantes, et même après ses défaites les plus cuisantes (l'âpre hiver de Russie, l'exil à Elbe et le dernier acte à Waterloo), les hommes de Napoléon restèrent dévoués corps et âme à leur « Petit Caporal ».

Interprétation

Napoléon fut le plus grand meneur d'hommes de l'histoire : il a rassemblé des millions de jeunes gens inexpérimentés, indisciplinés, désordonnés, brusquement libérés par la Révolution française, et les façonna pour en faire l'une des machines de guerre les plus puissantes jamais vues jusque-là. Leur moral était d'autant plus remarquable qu'on leur faisait traverser des épreuves extrêmement rudes. Napoléon se servit de toutes les astuces possibles pour construire cette armée. Il les unit autour d'une cause, évoquant d'abord les idées de la Révolution française pour ensuite glorifier l'Empire. Il les traitait bien, sans les gâter. Il fit appel à leur soif de gloire et de reconnaissance, et non à leur cupidité. Il restait en première ligne, prouvant quotidiennement son courage. Il les gardait
en S T R A T É G I E 7

mouvement, toujours en quête de victoires. Ses hommes lui étaient très attachés ; il pouvait jouer sur leurs émotions. Plus que soldats d'une armée, ces hommes étaient le corps d'un mythe, unis sous le symbole légendaire de l'aigle.

De toutes les techniques napoléoniennes, aucune ne fut plus efficace que son usage des punitions et des récompenses, minutieusement choisies pour un impact maximal. Les reproches personnels étaient rares, mais lorsqu'il était en colère, lorsqu'il punissait, c'était dévastateur : sa victime se sentait humiliée, bannie. Comme exilée du cocon familial, elle faisait tout pour regagner les faveurs du général, puis pour ne jamais lui redonner l'occasion de se mettre en colère. Les promotions, les félicitations et les récompenses étaient tout aussi rares, et lorsqu'il y en avait, elles étaient méritées ; ce n'était pas le fruit d'un calcul politique. Les soldats faisaient tout pour ne jamais déplaire à l'Empereur et pour gagner sa reconnaissance : ils étaient pris dans son tourbillon, le suivaient avec dévouement et sans relâche.

Retenez la leçon : pour tenir un groupe, il faut maintenir ses hommes en suspens. Commencez par établir un lien entre vos soldats et vous. Ils vous respectent, vous admirent et vous craignent un peu. Pour renforcer ce lien, restez légèrement en retrait, parez-vous d'une sorte d'aura : vos rapports doivent être chaleureux, mais un peu distants. Une fois le lien établi, montrez-vous moins souvent. Les louanges comme les punitions seront rares également, mais inattendues, pour des erreurs ou des victoires qui peuvent paraître mineures, mais qui sont symboliques. Attention : une fois que les gens savent ce qui vous plaît et vous déplaît, ils deviennent de gentils toutous faisant leur possible pour vous être agréables. Il faut qu'ils restent sur la corde raide, qu'ils pensent à vous en permanence et veuillent vous satisfaire sans jamais savoir exactement comment s'y prendre. Une fois qu'ils sont piégés, vous les tenez sous votre coupe. La motivation en sera alors automatique.

I m a g e :

Le courant marin.

*Le flux et le reflux sont si
puissants que personne ne
peut y faire obstacle ni y résister.*

*Comme la lune, vous êtes la
force qui dirige ce courant,
qui emporte tout sur
son chemin.*

94

S T R A T É G I E 7

Autorité : *Les troupes bien disciplinées résistent quand elles sont encerclées ; elles redoublent d'efforts dans les extrémités, elles affrontent les dangers sans crainte, elles se battent jusqu'à la mort quand il n'y a pas d'alternative, et obéissent implicitement. Si celles que vous commandez ne sont pas telles, c'est votre faute ; vous ne méritez pas d'être à leur tête. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.) A CONTRARIO*

Si l'enthousiasme est contagieux, l'inverse l'est aussi : la peur comme le mécontentement se répandent dans une équipe comme le feu sur des brindilles. La seule façon de le gérer est de l'étouffer avant que cela ne tourne à la panique et à la rébellion.

En 58 av. J.-C., lors de la guerre des Gaules, Jules César se préparait à combattre le général germanique Arioviste. Des rumeurs circulaient au sujet de la férocité et du nombre des forces adverses ; l'armée était paniquée, au bord de la mutinerie. César agit sans tarder : d'abord, il fit arrêter les colporteurs de rumeurs. Puis, il s'adressa lui-même à ses soldats, leur rappelant le courage de leurs ancêtres qui avaient combattu et vaincu les Germains. Si leurs descendants étaient des faibles, tant pis pour eux, ils n'étaient pas

dignes de se battre ; apparemment, seule la Xe légion résistait à la panique. Il ne partirait qu'avec elle. Alors que César s'apprêtait à marcher avec les téméraires de la Xe légion, le reste des hommes, couverts de honte, supplièrent Jules César de leur pardonner et de les laisser combattre. Un peu hésitant, il finit par accepter et son armée, qui s'était montrée si lâche, se battit comme une meute de lions.

Dans ce genre de situation, vous devez agir comme César et renverser le flux de panique. Surtout, évitez de perdre du temps et occupez-vous du groupe dans son ensemble. Les gens qui répandent la panique ou la rébellion deviennent comme fous et perdent progressivement tout contact avec la réalité. Faites appel à leur fierté et à leur dignité, afin qu'ils regrettent ce moment de faiblesse et de folie. Rappelez-leur ce qu'ils ont déjà accompli et montrez-leur combien ils font honte à leur idéal. Cela les réveillera et renversera la dynamique.

S T R A T É G I E 7

95

P A R T I E



LA GUERRE

DÉFENSIVE

Être sur la défensive n'est pas signe de faiblesse ; au contraire, c'est le comble de la sagesse stratégique, une façon extrêmement efficace de faire la guerre. Ses exigences sont simples : d'abord, vous devez utiliser vos ressources au maximum, vous battre en faisant preuve d'économie et seulement dans des batailles nécessaires.

Il vous faut ensuite savoir comment et quand battre en retraite et duper l'ennemi afin de le pousser à l'erreur.

Enfin, il vous suffit d'attendre patiemment qu'il soit épuisé avant de lancer la contre-attaque.

Dans un monde où l'agressivité directe est fort mal perçue, vous tirez un avantage décisif du fait de savoir vous battre défensivement, en laissant l'autre faire le premier pas pour profiter de ses erreurs et le détruire.

Ainsi, vous ne perdez ni temps ni énergie, et restez prêt pour la prochaine bataille. Cela vous assurera une longue et brillante carrière.

Pour se battre ainsi, il faut savoir tromper l'ennemi.

En paraissant plus faible que vous ne l'êtes réellement, vous poussez l'adversaire à mal gérer son attaque ; si, à l'inverse, vous montrez plus fort, par une action imprudente par exemple, cela peut suffire à dissuader l'ennemi de vous assaillir. En guerre défensive, vous usez de vos faiblesses et de vos limites comme d'un levier pour atteindre le pouvoir et la victoire.

Dans les quatre chapitres suivants, vous apprendrez les bases de la guerre défensive : l'économie de moyens, la contre-attaque, l'intimidation et la force de dissuasion, ainsi que l'art de battre en retraite et de faire face calmement à une attaque frontale.

8

CHOISISSEZ VOS BATAILLES

AVEC PRÉCAUTION :

LA STRATÉGIE DE L'ÉCONOMIE

Nous avons tous nos limites : les talents, comme l'énergie, ne vont que jusqu'à un certain point. Franchir ces limites, c'est se mettre en danger. Parfois, lorsque l'on nous fait miroiter une récompense hors du commun, la tentation est grande d'aller trop loin, pour finir épuisé et, surtout, vulnérable. Vous devez connaître vos limites et savoir choisir vos batailles. Pensez aux coûts implicites d'une guerre : le temps perdu, les tractations diplomatiques gaspillées, l'ennemi qui voudra se venger. Il vaut mieux parfois attendre, affaiblir son adversaire dans l'ombre au lieu de l'affronter directement. Si la bataille ne peut être évitée, mieux vaut faire en sorte d'en choisir les conditions. Visez la faiblesse de l'ennemi ; faites en sorte que la guerre lui revienne cher et qu'elle ne vous coûte rien. En apprenant l'économie, vous saurez affronter l'adversaire le plus puissant.

99

Dans l'exploitation d'un

L'EFFET DE SPIRALE

théâtre d'opérations, comme

En 281 av. J.-C., une guerre éclata entre Rome et la cité de Tarente, sur en toutes choses, la stratégie

la côte est de l'Italie. À l'origine, Tarente était une colonie grecque de la exige d'économiser ses

forces. Mieux l'on arrive à

cité de Sparte : ses citoyens parlaient grec, se considéraient de culture se contenter de peu, mieux

spartiate et traitaient les cités italiennes de barbares. Pendant ce temps, cela vaut ; il faut savoir

Rome émergeait lentement, encore empêtrée dans des guerres contre les gérér et, à la guerre comme

cités voisines.

au commerce, ce n'est pas

*Les Romains, prudents, n'étaient guère enthousiastes à l'idée d'af-
une simple question de*

pingrerie.

*fronter Tarente. À l'époque, c'était la cité la plus riche d'Italie. Elle
avait Carl von Clausewitz,*

*les moyens d'acheter des alliés pour une guerre contre Rome. Elle
était 1780-1831*

*aussi trop loin dans le sud-est pour représenter une menace
immédiate.*

*Mais les Tarentins avaient coulé des navires romains venus s'abriter
dans leur port, assassiné l'amiral de la flotte et, lorsque Rome avait
essayé de négocier un accord, ses ambassadeurs furent renvoyés
sous les insultes.*

L'honneur de Rome était en jeu : il fallait se préparer à la guerre.

Tarente se trouvait en situation périlleuse : c'était une cité riche, mais qui n'avait pas de véritable armée. Ses citoyens s'étaient habitués au luxe.

La solution était donc de faire appel à une armée grecque qui se battrait pour les Tarentins. Les Spartiates ayant d'autres soucis, Tarente fit donc appel au roi Pyrrhus d'Épire (319-272 av. J.-C.), le plus grand guerrier grec depuis Alexandre le Grand.

L'Épire était un petit royaume au centre-ouest de la Grèce. C'était une terre pauvre, peu peuplée, au sol aride. Mais Pyrrhus, élevé dans le mythe d'Achille – dont il prétendait descendre – et dans celui d'Alexandre le Grand, un lointain cousin, était déterminé à suivre les traces de ses illustres aïeux. Il voulait étendre l'Épire afin de créer son propre empire.

Jeune homme, il avait servi dans l'armée de grands militaires, tel Ptolémée, général d'Alexandre, qui régnait maintenant sur l'Égypte.

Pyrrhus avait rapidement prouvé sa valeur en tant que guerrier et leader.

Au combat, il était connu pour mener des charges dangereuses et avait été surnommé « l'Aigle ». De retour en Épire, il avait rassemblé une petite armée, très bien entraînée, et réussi à vaincre à plusieurs reprises la grande armée macédonienne.

Pyrrhus commençait à se faire une réputation, mais il était difficile pour un petit pays comme le sien d'entrer dans un rapport de force avec des voisins grecs beaucoup plus puissants, comme la Macédoine, Sparte et Athènes. L'offre des Tarentins était donc tentante : d'abord, ils promettaient de l'argent, ainsi qu'une grande armée d'États alliés. Ensuite, s'il arrivait à vaincre Rome, il se rendrait maître de l'Italie. De là, il pourrait prendre la Sicile, puis Carthage en Afrique du Nord. Alexandre avait étendu son empire à l'est ; Pyrrhus voulait faire de même à l'ouest et dominer la Méditerranée. Il accepta l'offre.

Au printemps de l'année 280 av. J.-C., Pyrrhus prit la mer avec la plus vaste armée grecque que l'Italie ait jamais vue : 20 000 fantassins, 3 000 cavaliers, 2 000 archers et éléphants. Mais arrivé à Tarente, il comprit qu'on lui avait menti : non seulement les Tarentins n'avaient pas 100

S T R A T É G I E 8

d'armée, mais ils n'avaient fait aucun effort pour en constituer une, laissant Pyrrhus s'en charger. Il ne perdit pas un instant : il mit en place une dictature militaire et rassembla une armée de Tarentins qu'il envoya aussitôt à l'entraînement.

Cette arrivée de Pyrrhus à Tarente inquiéta les Romains, qui connaissaient sa réputation de stratège et de combattant. Ils décidèrent de ne pas lui laisser le temps de se retourner : ils envoyèrent une armée, forçant Pyrrhus à faire face avec ses moyens. Les deux armées s'affrontèrent près de la ville d'Héraclée. Pyrrhus et ses troupes étaient en sous-nombre, mais alors que la défaite paraissait inévitable, il sortit son arme secrète : les éléphants. Ils étaient énormes, leurs barrissements étaient étour-dissants et les archers qui les montaient tiraient à volonté. Jamais les Romains n'avaient vu d'éléphants dans une bataille ; ils paniquèrent et refluèrent en désordre. Les légions romaines, connues pour leur discipline, battirent honteusement en retraite.

« L'Aigle » avait remporté une grande victoire. Le récit de cet exploit traversa toute la péninsule italienne : c'était bien la réincarnation d'Alexandre le Grand. Les autres cités lui envoyèrent des renforts, qui excédaient même le nombre d'hommes morts lors de la bataille d'Héraclée. Mais Pyrrhus était inquiet. Il avait perdu de très bons soldats et des généraux importants. Et, surtout, la force et la discipline des légions romaines l'avaient impressionné – il n'avait jamais combattu de tels adversaires. Il tenta de négocier un accord pacifique avec les Romains en leur proposant de partager la péninsule. Parallèlement, il marcha vers Rome pour presser les négociations et faire comprendre aux Romains que s'ils ne signaient pas l'accord, il faudrait de nouveau l'affronter.

La défaite d'Héraclée fut un véritable choc pour les Romains, qui n'étaient pourtant pas faciles à intimider et qui ne prenaient pas les choses à la légère. Immédiatement après la bataille, l'armée annonça qu'elle recrutait : des jeunes gens affluèrent en rangs serrés. Rome rejeta fièrement l'offre d'accord. Partager l'Italie ? Jamais.

Les deux armées s'affrontèrent à nouveau près de la ville d'Ausculum, à proximité de Rome, au printemps de l'an 279 av. J.-C.

Cette fois, le nombre d'hommes était à peu près équivalent des deux côtés. Le premier jour, le combat fit rage, et les Romains crurent avoir le dessus mais, le lendemain, Pyrrhus, en fin stratège, parvint à attirer les légions romaines sur un terrain qui lui convenait mieux et il reprit l'avantage. Comme la dernière fois, à la fin de la journée, il conduisit lui-même la charge contre les légions romaines, éléphants en tête. Les Romains s'éparpillèrent et Pyrrhus sortit vainqueur une nouvelle fois.

Le roi Pyrrhus avait atteint des sommets, mais il était morose. Un mauvais pressentiment l'étreignait. De son côté aussi, les pertes étaient terribles. Ses généraux avaient été décimés et lui-même était grièvement blessé. Les Romains paraissaient inépuisables et gardaient un moral d'acier malgré cette seconde défaite. Lorsqu'on le félicitait pour la victoire S T R A T É G I E 8

101

d'Ausculum, il répondait : « Encore une victoire comme celle-là, et nous sommes perdus ! »

Cependant, Pyrrhus était déjà ruiné. Les pertes d'Ausculum étaient trop importantes pour être immédiatement comblées et les forces qui lui restaient étaient trop peu nombreuses pour envisager une troisième bataille. La campagne d'Italie était donc finie.

Interprétation

La renommée du roi Pyrrhus et de sa légendaire lamentation après la bataille d'Ausculum est à l'origine de l'expression française « une victoire à la Pyrrhus », qui désigne une victoire équivalente à une défaite parce qu'elle a coûté trop cher. Le vainqueur est trop épuisé pour exploiter son succès, trop vulnérable pour se battre encore. Effectivement, après la

« victoire » d'Ausculum, Pyrrhus alla de désastre en désastre, son armée étant trop faible pour combattre ses ennemis de plus en plus nombreux.

Il mourut prématurément sur le champ de bataille, mettant un point final au rêve de pouvoir du petit royaume d'Épire.

Pyrrhus aurait pu éviter cette spirale infernale. Un peu de réflexion l'aurait mis en garde. D'abord contre la discipline féroce des Romains, puis contre la décadence et le mensonge des Tarentins. Sachant cela, il aurait dû prendre plus de temps pour mettre en place une armée, ou bien carrément tout annuler. Lorsqu'il vit qu'il avait été trompé, il aurait pu tourner les talons ; et même après Héraclée, il était encore temps de consolider ses forces, ou de battre en retraite et de partir tant que c'était possible. L'issue en aurait été différente. Mais Pyrrhus ne savait pas s'arrêter ; l'idée était trop alléchante. Pourquoi s'inquiéter des coûts ?

Il panserait ses plaies plus tard. Une bataille de plus, une victoire supplémentaire, et le tour serait joué.

Les victoires à la Pyrrhus sont beaucoup plus répandues que l'on ne pense. Bien sûr, il est normal d'être enthousiasmé par des perspectives d'aventure et, si le but est très séduisant, on ne voit que ce que l'on veut voir : plus de gains, moins de difficultés qu'en réalité. Au fur et à mesure que l'on progresse, il devient de plus en plus ardu de prendre du recul et d'évaluer rationnellement la situation. Dans de telles circonstances, le prix de la guerre ne fait pas qu'augmenter ; il explose, hors de contrôle.

Si les choses tournent mal, c'est l'épuisement, les erreurs s'enchaînent, les problèmes s'accumulent, occasionnant d'autres coûts. Quelle que soit la victoire, elle n'a plus aucun sens.

Soyez vigilant : c'est lorsque vous êtes le plus désireux d'atteindre votre but qu'il faut vous montrer le plus prudent. Réfléchissez à tous les coûts cachés : les négociations diplomatiques stériles, la soif de vengeance de l'ennemi, le temps que tout cela va prendre, votre dette envers vos alliés. Vous pouvez toujours attendre un petit peu, essayer quelque chose qui convienne mieux à vos ressources. L'histoire est jonchée des cadavres de ceux qui n'y avaient pas suffisamment réfléchi. Épargnez-vous les batailles inutiles d'aujourd'hui pour mieux vous battre demain.

102

S T R A T É G I E 8

Les coffres du prince que vous servez s'épuiseront, vos armes perdues par la rouille vous seront inutiles, l'ardeur de vos soldats se rien ne leur était plus aisé

que de vaincre ; aussi ne

ralentira, leur courage et leurs forces s'évanouiront, les provisions croyaient-ils pas que les

se consumeront, et peut-être même vous trouverez-vous réduit aux vains titres de vaillants,

plus fâcheuses extrémités.

de héros, d'invincibles

fussent un tribut d'éloges

*Instruits du pitoyable état où vous serez alors, vos ennemis sorti-
qu'ils eussent mérité. Ils*

n'attribuaient leur succès

ront tout frais, fondront sur vous, et vous tailleront en pièces.

qu'au soin extrême qu'ils

*Quoique jusqu'à ce jour vous ayez joui d'une grande réputation,
avaient eu d'éviter jusqu'à*

désormais vous aurez perdu la face.

la plus petite faute.

S

Éviter jusqu'à la plus

*UN ZI (IVe siècle av. J.-C.), L'Art de la guerre petite faute veut dire
que,*

quoiqu'il fasse, il s'assure

la victoire ; il conquiert un

FORCES ET FAIBLESSES

ennemi qui a déjà subi

*Lorsque la reine Élisabeth Ire (1533-1603) monta sur le trône
d'Angleterre la défaite ; dans les plans*

*en 1558, ce n'était pas vraiment un cadeau : la guerre civile avait
rendu le jamais un déplacement*

inutile, dans la stratégie

*pays exsangue et les finances étaient dans un état déplorable.
Élisabeth jamais un pas de fait en*

*avait besoin d'une longue période de paix pour reconstruire des
bases vain. Le commandant*

*solides, notamment en économie : un gouvernement riche est un
gouver-habile prend une position*

*nement qui a le choix. L'Angleterre, petite île aux ressources
limitées, ne telle qu'il ne peut subir*

une défaite ; il ne manque

*pouvait se mesurer à la France ni à l'Espagne, grandes puissances
aucune circonstance propre*

*d'Europe. Il fallait d'abord reprendre des forces au moyen du
commerce à lui garantir la maîtrise*

et de l'économie.

de son ennemi.

*Pas à pas, pendant vingt ans, Élisabeth tira l'Angleterre de son Sun
Zi, ive siècle*

*marasme. Mais soudain, à la fin des années 1570, le pays se
retrouva en av. J.-C., l'art de la*

guerre, traduit par Père

*situation très précaire : une guerre imminente contre l'Espagne
menaçait Joseph-Marie Amiot, sj.*

*de ruiner tous les efforts fournis durant les dernières décennies. Le
roi d'Espagne, Philippe II, était un fervent catholique qui s'était
donné pour mission de stopper la propagation du protestantisme.
Les Pays-Bas (la Hollande et la Belgique d'aujourd'hui)*

appartenaient à l'Espagne, mais une rébellion protestante grondait. Philippe partit en guerre contre les rebelles, déterminé à les écraser. Son but ultime était de restaurer le catholicisme en Angleterre. Dans son plan, il prévoyait de faire assassiner Élisabeth et de la remplacer par sa demi-sœur catholique, Marie Stuart, reine d'Écosse. Si son plan échouait, une stratégie à long terme prévoyait de mettre en place une immense armada de navires pour envahir l'Angleterre.

Philippe II ne cachait pas ses intentions : les ministres d'Élisabeth savaient que la guerre était inévitable. Ils lui conseillèrent d'envoyer une armée aux Pays-Bas pour forcer Philippe II à y envoyer ses hommes au lieu d'attaquer l'Angleterre. Mais Élisabeth n'aimait guère cette idée ; elle enverrait quelques troupes pour éviter un désastre militaire aux rebelles protestants, mais elle n'irait pas plus loin. Elle voulait à tout prix éviter la guerre : entretenir une armée coûtait cher et, par ailleurs, la guerre susciterait des dépenses imprévues et menacerait la stabilité précaire qu'elle avait réussi à rétablir. Si le conflit avec l'Espagne était vraiment inévitable, S T R
AT É G I E 8

103

[Achille] avait neuf ans

Élisabeth imposerait ses propres conditions : elle voulait ruiner l'Espagne quand le devin Calchas

sans ruiner l'Angleterre.

prédit que lui seul prendrait

Élisabeth ignore ses ministres et fit tout pour rester en paix avec Troie. Thétis, qui savait

qu'il y trouverait la mort,

les Espagnols. Elle refusa de provoquer Philippe II. Cela lui laissa le temps s'efforça de le soustraire à ce

*d'amasser des fonds pour financer la marine anglaise.
Parallèlement, elle s'efforçait en le cachant sous un*

*força de torpiller l'économie espagnole, qu'elle considérait comme
l'unique déguisement féminin chez*

*point faible du pays. L'énorme empire d'Espagne au Nouveau
Monde était le roi Lycomède, à Scyros.*

*une vraie force, mais cet empire était aussi très loin. Pour l'entretenir
et en Mais les Grecs, aidés par*

Ulysse, le découvrirent par

*tirer des profits, Philippe dépendait entièrement de ses navires, une
vaste ruse ingénieuse [...].*

*flotte qu'il avait financée au moyen d'emprunts considérables à des Il
est alors emmené par les*

*banquiers italiens. Son crédit auprès de ces banques dépendait lui-
même de Grecs, n'ayant pu échapper*

la sécurité de ses bateaux, qui rapportaient l'or du Nouveau Monde.

à son destin. On sait

quelle vaillance il déploya

*L'Espagne était très puissante, mais c'était un géant aux pieds
d'argile.*

sous les murs d'Ilion ; il

*C'est pourquoi la reine Élisabeth envoya son meilleur capitaine, sir
tota de sa main en combat*

*Francis Drake, sur les navires espagnols qui transportaient l'or. Il
avait singulier le valeureux*

pour mission de faire croire qu'il agissait seul, en pirate et non en corsaire, Hector. Mais lui-même

pour son propre profit. Personne ne devait se douter de son lien avec la pèrit, avant la prise de la

ville, soit percé au talon

reine. À chaque navire qu'il capturait, le taux d'intérêt des emprunts de d'une flèche d'Apollon,

Philippe II grimpait en raison de la menace qui pesait sur ses navires et soit traîtreusement frappé

qui inquiétait les banquiers italiens. Philippe avait espéré pouvoir engager par Pâris.

la guerre contre l'Angleterre en 1582 ; à cour d'argent, il dut la repousser.

Félix Guirand et Joël

Schmidt, mythes et

Élisabeth avait gagné un peu de temps.

mythologie,

Parallèlement, au grand dam de son ministre des Finances, le roi Larousse, Paris, 1996

d'Espagne refusa de revoir à la baisse la taille de l'armada. Elle serait plus longue à construire, certes, mais il suffirait d'emprunter un peu plus. Son combat contre l'Angleterre était une croisade religieuse : de simples questions financières n'allaient pas l'arrêter.

Tout en travaillant à la ruine de Philippe II d'Espagne, Élisabeth investit une part de ses maigres ressources dans la mise en place d'un réseau d'espionnage : elle créa le service de renseignements le

plus sophistiqué d'Europe. Ses agents en Espagne l'informaient de tous les faits et gestes de Philippe II. Elle savait exactement le nombre de navires qui composeraient l'armada, ainsi que la date à laquelle elle se mettrait en route. Elle put donc repousser jusqu'à la dernière minute le moment où elle rassemblerait son armée, ce qui représentait une économie considérable.

L'Armada espagnole fut enfin prête pour l'été 1588. Elle comptait 128 navires, dont vingt grands galions et un nombre considérable de marins et de soldats. Elle rassemblait autant de bâtiments que la flotte anglaise tout entière ; cela avait coûté une fortune. L'Armada quitta Lisbonne la deuxième semaine de juillet. Mais les espions d'Élisabeth l'avaient informée des plans de Philippe et elle envoya une flotte de navires anglais plus petits et plus mobiles pour harceler l'Armada tandis qu'elle longeait les côtes françaises. Ils coulèrent les bateaux de ravitaillement ; ce fut un joli désordre. Comme le racontait le commandant de la flotte anglaise, lord Howard d'Effingham : « Leur flotte est considérable et très puissante ; et pourtant, on ne cesse de lui arracher plume après plume. »

104

S T R A T É G I E 8

Enfin, l'Armada jeta l'ancre dans le port de Calais où les armées espa-
Les limites sont pénibles,

gnoles des Pays-Bas devaient les rejoindre. Les Anglais, déterminés à les
mais elles conduisent à la

réussite. En économisant

empêcher de se réunir, rassemblèrent huit larges navires, les
chargèrent dans la vie courante, on

de substances inflammables et les lancèrent sur la flotte espagnole,
dont se prépare à affronter les

*les bateaux étaient ancrés les uns à côté des autres dans le port.
Alors que moments de pénurie.*

*les navires britanniques approchaient du port toutes voiles dehors,
leurs En faisant retraite, on*

*équipages y mirent le feu et évacuèrent. Le stratagème fonctionna à
mers'épargne l'humiliation.*

Des limites sont également

*veille : ce fut un indescriptible chaos ; des dizaines de navires
espagnols indispensables à l'harmonie*

*flambèrent. D'autres prirent la fuite en désordre et entrèrent en
collision des conditions de l'univers.*

*les uns avec les autres. Dans leur hâte à regagner le large, ils
perdirent La nature a des limites*

tout contrôle de la situation.

précises pour l'été et pour

l'hiver, pour le jour et pour

*La perte des navires et du ravitaillement de Calais ruina la discipline
la nuit, et ce sont ces*

*des Espagnols autant que leur moral : on annula l'invasion. Pour se
limites qui donnent son prémunir d'autres attaques sur le chemin du
retour vers l'Espagne, les sens à l'année. De même,*

*navires restants mirent le cap non vers le Sud, mais vers le Nord, en
l'économie, en fixant des prévoyant de faire un détour par l'Écosse
et l'Irlande. Les Anglais ne se limites précises aux*

dépenses, assure la

donnèrent pas la peine de les pourchasser : ils savaient que le mauvais conservation des biens et

temps ferait tout le travail. Lorsque l'Armada revint en Espagne, elle avait empêché que les hommes

perdu 44 navires, et la majorité de ceux qui restaient était trop endommagée pour subvenir aux dommages.

magée pour naviguer. Les deux tiers des marins et des soldats étaient morts, le tiers des

mutations, vers

morts en mer. L'Angleterre avait tiré son épingle du jeu en ne perdant rien au XVIII^e siècle av. J.-C.,

aucun navire ; seule une centaine d'hommes avait péri au combat.

traduit et adapté par

Étienne Perrot de la

C'était une glorieuse victoire, mais Élisabeth ne perdit pas de temps à se congratuler. Pour faire des économies, elle renvoya tous les soldats. Père Richard Wilhelm

à se congratuler. Pour faire des économies, elle renvoya tous les soldats. Père Richard Wilhelm

chez eux. Elle ignore superbement les conseillers qui la pressaient de consommer ce triomphe en attaquant les Espagnols aux Pays-Bas. Son ambition n'était pas démesurée : elle voulait simplement épuiser les ressources et les finances de Philippe II d'Espagne, le forcer à abandonner son rêve de reconquête catholique et instaurer un équilibre des pouvoirs en Europe. Et ce fut effectivement sa plus grande victoire, car l'Espagne ne se remit jamais du désastre financier de l'Armada et abandonna rapidement ses desseins en Angleterre.

Interprétation

La défaite de l'Armada espagnole fut la plus coûteuse de l'histoire militaire : une puissance secondaire, qui avait eu du mal à rassembler une armée digne de ce nom, fut capable de tenir en échec le plus grand empire de son temps. Cette victoire fut rendue possible par l'application d'un axiome militaire basique : attaquer les points faibles de l'adversaire avec vos propres points forts. Les points forts de l'Angleterre étaient sa marine réduite mais très mobile et son réseau de services secrets très sophistiqué. En revanche, elle ne pouvait guère compter ni sur ses ressources en hommes et en artillerie, ni sur son économie. Quant à l'Espagne, ses points forts étaient son énorme richesse, sa vaste armée et sa flotte ; mais ses finances, malgré leur abondance, étaient instables, et ses bateaux étaient beaucoup trop lourds et trop lents.

S T R A T É G I E 8

105

En tout cela – choix de la

*Élisabeth refusa de combattre sur les conditions imposées par les
nourriture, choix du lieu*

*Espagnols. Elle garda son armée hors jeu. Mais elle visa le point
faible de et du climat, choix de sa*

*l'Espagne avec ses propres atouts : l'Angleterre harcela les galions
espa-récréation – on suit les*

ordres donnés par un

*gnols avec de petits bateaux, sema le désordre dans les finances du
pays instinct de conservation*

*et parvint à enrayer la machine de guerre. Élisabeth garda le
contrôle de dont la manifestation la*

la situation en se montrant économe tout en obligeant l'Espagne à un plus nette est celle de

effort de guerre considérable. Vint alors le moment où Philippe II ne l'instinct défensif. Fermer

pouvait qu'échouer : si l'Armada coulait, c'était la ruine pour des décen-les yeux sur bien des

choses, s'abstenir de les

nies. Et même s'il gagnait, la victoire coûterait tellement cher qu'il se écouter, ne pas les laisser

ruinerait pareillement à vouloir l'exploiter sur le sol anglais.

venir à soi, c'est le premier

Aucune personne, aucun groupe n'est complètement fort ni totale-commandement de la

ment faible. Chaque armée, aussi invincible qu'elle paraisse, possède une sagesse, la première façon

de prouver qu'on n'est pas

faible, un talon d'Achille inexploité, vulnérable. Le nombre lui-même peut un hasard mais une

devenir faiblesse. À l'inverse, le plus faible des groupes possède nécessai-nécessité. Le mot qu'on

rement un potentiel, une force cachée. À la guerre, votre but n'est pas emploie couramment pour

d'amasser des stocks d'armes, ni d'augmenter votre force de frappe pour désigner cet instinct de

pulvériser l'ennemi. C'est du gaspillage qui coûte cher et qui ne vous pro-défense c'est celui de

« goût ». Son impératif ne

tège pas de la guérilla. Rendre coup pour coup, s'affronter directement commande pas seulement

n'a pas de sens. Il vous faut d'abord identifier les points faibles de l'en-de dire « non » quand le

nemi : des problèmes de politique interne, un moral moyen, des finances

« oui » serait une marque

précaires, un gouvernement trop centralisé, un leader mégalomane...

de « désintéressement »,

mais encore de dire « non »

Alors, tout en conservant vos points faibles, tout en réservant vos forces le moins souvent possible.

pour le long terme, vous pouvez frapper le talon d'Achille encore et encore.

Éloignons-nous, séparons-

Exposer les points faibles de l'adversaire le démoralise et engendre de nous de ce qui nous

nouvelles faiblesses. Par l'étude minutieuse des points forts et des points obligerait à répéter le

faibles, il n'aura suffi que d'un lance-pierres à David pour abattre

*« non » sans cesse. Rien de
plus raisonnable : car, si
Goliath.*

*petites qu'elles soient, les
dépenses de force défensive,
L'abondance me rend pauvre.*

*quand elles deviennent la
OVIDE (43 av. J.-C.-17 apr. J.-C.)
règle habituelle, amènent
une pauvreté extrême et
parfaitement superflue.*

Nos grandes dépenses sont

LES CLEFS DE LA GUERRE

faites de la répétition des

*La réalité peut se définir comme étant l'ensemble des limites
auxquelles petites. La défensive, la*

*sont forcément soumis tous les êtres vivants, la dernière de ces
limites faction constante constituent*

– qu'on ne s'y trompe

*étant la mort. Nous avons tous un capital d'énergie limité ; ainsi, nos
pas – une vraie*

capacités physiques sont dépendantes des ressources alimentaires dont dilapidation, un vain

nous disposons. Un animal vit soumis à ces contraintes : il n'essaie pas gaspillage des forces. En

de voler plus haut, de courir plus vite qu'il ne le peut, ou de dépenser prolongeant l'état précaire

que représente la défensive

trop d'énergie à amasser de la nourriture, ce qui l'épuiserait et le rendrait on s'affaiblit facilement au

vulnérable en cas d'attaque. Il essaie simplement de faire le maximum point de ne plus pouvoir se

avec les moyens dont il dispose. Un chat, par exemple, est instinctive-défendre. [...] Une autre

ment économe de ses mouvements : aucun effort n'est inutile. De même, mesure de sagesse et de

les personnes pauvres sont très sensibles à ces limites : elles doivent tirer tactique défensive consiste à

réagir le plus rarement

le maximum de ce qu'elles ont et se montrent très inventives. La néces-possible, à se soustraire aux

sité est un puissant moteur de créativité.

106

S T R A T É G I E 8

Le problème de notre société d'abondance est que l'on perd la notion situations, aux conditions

de ces limites. Confortablement à l'abri de la mort, les mois et les années qui vous condamneraient

à suspendre en quelque

s'écoulent sans que l'on y songe. On s'imagine que l'on a un temps infini sorte votre initiative et

devant soi, et cela nous éloigne progressivement de la réalité ; on croit dis-votre « liberté » pour

poser d'une énergie inépuisable, on pense qu'il suffit de s'obstiner un peu devenir un simple réactif.

pour obtenir ce que l'on veut. Plus rien n'a de limites : la bonne volonté Friedrich Nietzsche,

ecce homo, 1844-1900

de ses amis, les rêves de richesse et de gloire. Quelques cours, quelques livres, et l'on croit pouvoir développer des talents et des dons au point de totalement se métamorphoser. La technologie fait l'impossible.

Dans nos rêves, l'abondance nous rend riches, car les rêves n'ont pas de limites. Dans la réalité, cette même abondance nous appauvrit. Elle fait de nous des gens mous et décadents, ennuyés et ennuyeux, ayant besoin de stimuli toujours plus violents, toujours plus fréquents pour se sentir exister. Dans la vie, il faut être un guerrier, et cela demande d'être réaliste. Tandis que certains se complaisent dans le fantasme, les vrais guerriers trouvent leur bonheur dans la réalité, en se heurtant à leurs limites, en tirant le maximum de ce qu'ils ont. Comme le chat, ils cherchent l'économie maximale de mouvements et d'énergie, la façon de frapper le plus fort avec le moins d'effort. Ils savent que leurs jours sont comptés, qu'ils peuvent mourir demain ; cela les ancre dans le réel. Il est des choses qu'ils ne pourront jamais faire, des talents qu'ils n'auront jamais, des rêves de grandeur qu'ils n'atteindront pas ; mais cela n'a

guère d'importance. Un guerrier se concentre sur ce qu'il a, sur les points forts qu'il possède et sur sa façon de s'en servir. Il sait ralentir, récupérer, se retrancher, et finit par battre son adversaire. Il joue sur le long terme.

Pendant les dernières années de la présence française en Indochine et durant la guerre du Vietnam, le leader militaire des insurgés vietnamiens était le général Võ Nguyên Giáp. D'abord contre les Français, puis contre les Américains, il avait combattu des ennemis beaucoup plus riches, mieux armés et mieux entraînés. Sa propre armée se résumait à un ramassis hétéroclite de paysans : ils n'avaient pour eux que leur moral et leur sens du devoir. Giáp n'avait pas de camions de ravitaillement et son réseau de communications datait du XIXe siècle. À sa place, un autre général aurait tenté de rattraper son retard, d'autant que Giáp en avait eu l'opportunité. La Chine lui avait en effet proposé des camions, des radios, des armes et même des camps d'entraînement. Il refusa, car il y voyait un piège : il ne craignait pas seulement de dépenser ses maigres ressources ; il était également convaincu que, sur le long terme, ce genre d'aide ne ferait d'eux qu'une version affaiblie de leurs propres ennemis. Il choisit donc de faire le maximum avec ce dont il disposait, et tira avantage des faiblesses de son armée.

Il savait que, pour l'armée de l'air américaine, un camion est une cible d'autant plus facile qu'elle est extrêmement voyante. Il fallait donc se rabattre sur un moyen de ravitaillement invisible. Le général vietnamien se servit donc de son réseau de coolies paysans et leur fit transporter le ravitaillement. Lorsqu'ils coupaient une rivière, ils la traversaient sur des S T R A T É G I E 8

107

ponts de corde suspendus à la surface de l'eau. Jusqu'à la fin de la guerre, les Américains ne comprirent pas comment les Nord-Vietnamiens étaient parvenus à se ravitailler.

Parallèlement, Giáp développa une tactique de guérilla qui chambou-lait complètement les lignes de ravitaillement américaines.

Pour se battre, déplacer leurs troupes et se réapprovisionner, les Américains se servaient d'hélicoptères : ils étaient donc extrêmement mobiles. Mais la guerre devant aussi se faire au sol, Giáp fit preuve d'une immense créativité : il se servit de la jungle pour neutraliser les forces aériennes américaines, désorienter les soldats au sol et camoufler ses propres troupes. Il était bien sûr inenvisageable qu'il gagne une bataille rangée contre l'artillerie de pointe américaine : il concentra donc ses efforts sur des attaques spectaculaires, symboliques et donc démoralisantes qui déstabiliseraient l'Américain de base assis devant son poste de télévision et lui prouveraient la futilité et l'injustice de cette guerre. Avec le peu de moyens qu'il avait, il arrivait à frapper très fort.

Les armées qui semblent supérieures en termes de financement, de ressources et de force de frappe sont, en général, prévisibles. Elles se reposent sur leurs équipements, et non sur une stratégie intelligente. Leur puissance technique encourage une certaine paresse intellectuelle.

Lorsqu'un problème survient, leur réflexe est d'amasser plus encore que ce qu'elles n'ont déjà. Mais ce ne sont pas vos possessions qui vous apporteront la victoire, c'est la façon dont vous vous en servirez. Lorsque vous avez peu de moyens, vous êtes naturellement plus inventif. Cette créativité vous donne un avantage sur l'ennemi qui, lui, dépend de la technologie : vous apprenez mieux, vous êtes plus adaptable et finissez par vaincre. Lorsque les ressources sont limitées, vous n'avez pas le choix, vous devez les exploiter au maximum. Le temps est votre allié.

Si vous avez moins de moyens que votre ennemi, ne désespérez pas.

En vous montrant économe, vous pouvez renverser la situation. Si vos moyens sont identiques, mieux vaut passer du temps à en étudier la gestion plutôt que de dépenser votre argent à augmenter votre arsenal. Si, enfin et surtout, vous êtes mieux armé que votre ennemi, il est plus important que jamais d'économiser vos ressources. Comme disait Pablo Picasso : « Même riche, il faut être

pauvre. » Les pauvres sont plus inventifs et, souvent, profitent mieux de ce qu'ils possèdent parce qu'ils en connaissent la valeur et les limites. En bon stratège, vous devez parfois ignorer votre propre force pour vous obliger à tirer le maximum de ce que vous avez. Même si la technologie est de votre côté, battez-vous comme un paysan.

Ce n'est pas pour autant que vous devez totalement abandonner les armes ou ne pas vous en servir. Au cours de l'opération Tempête du désert (la campagne américaine contre l'Irak en 1991), les stratèges américains se sont servis de leur supériorité technologique, surtout aérienne, mais n'ont pas misé leur victoire dessus. Ils avaient tiré les leçons de la débâcle au Vietnam, vingt ans plus tôt, et leurs manœuvres se montrèrent 108

S T R A T É G I E 8

*subtiles, trompeuses, jouant sur la mobilité de petites unités. Cette
Toute limitation a sa combinaison d'une excellente technologie et
d'une créativité longtemps valeur. Mais lorsque cette*

limitation exige un effort

absente s'avéra extrêmement efficace.

persistant, elle est liée à

*À la guerre, l'objectif importe autant que les moyens : un général
peut une trop grande dépense*

*bien avoir le meilleur plan du monde pour atteindre son but, s'il n'a
pas d'énergie. Si par contre*

*les moyens de l'accomplir, son plan ne vaudra rien. Les plus grands
géné-la limitation est quelque*

*raux de l'histoire militaire ont appris à d'abord examiner les moyens
dont chose de naturel, comme*

par exemple la propriété

ils disposaient avant de développer une stratégie autour de ces outils : qu'à l'eau de couler vers c'est notamment ce qui fit d'Hannibal un grand stratège. Il commençait le bas, cela conduit par étudier la donne : l'état de son armée et de l'armée ennemie, leurs nécessairement au succès, ressources respectives d'infanterie et de cavalerie, le terrain, le moral des parce qu'une telle attitude

signifie une économie de

troupes, la météo. C'était là les fondations de son plan d'attaque, mais force. L'énergie qui,

aussi du but qu'il se fixait pour telle ou telle bataille. Au lieu de s'enfermer autrement, s'épuise en un

dans un mode de combat unique, comme de trop nombreux généraux, il vain combat avec l'objet,

adaptait ses buts à ses moyens. Cette stratégie lui fut toujours bénéfique.

profite intégralement à

La prochaine fois que vous aurez à préparer une campagne, tentez l'affaire dont on s'occupe,

et le succès ne peut pas

cette expérience : mettez de côté vos plans sur la comète, vos rêveries et ne pas venir.

vos buts habituels ; n'écrivez aucune stratégie. Passez du temps à exami-yi king, le livre des

ner les moyens dont vous disposez, les outils et le matériel avec lesquels mutations, vers

viii^e siècle av. J.-C.,

vous allez devoir travailler. Voilà qui vous aidera à enraciner vos plans traduit et adapté par

dans la réalité, et non dans le fantasme. Étudiez vos propres atouts, vos Étienne Perrot de la

traduction allemande du

avantages politiques potentiels, le moral des troupes et tout ce que vous Père Richard Wilhelm

pouvez en faire. Ce n'est qu'ensuite que vous pourrez vous fixer un but réaliste. Non seulement vos stratégies seront plus justes, mais elles seront aussi plus créatives et plus efficaces. Si vous faites les choses à l'envers, que vous rêvez de ce que vous désirez pour ensuite plaquer la réalité sur vos rêves, vous allez droit vers la défaite.

Attention, « économe » ne signifie pas « avare » – autant d'armées ont péché par excès de largesse que par excès d'avarice. Lorsque l'Angleterre attaqua la Turquie pendant la Première Guerre mondiale, espérant la mettre hors d'état de nuire avant d'assaillir l'Allemagne par l'est, les Anglais commencèrent par envoyer une flotte vers le détroit des Dardanelles pour prendre la capitale, Constantinople. La flotte eut de bons résultats mais, au bout de quelques semaines, plusieurs bateaux furent coulés et les Britanniques dénombèrent beaucoup plus de morts que prévu ; la campagne s'avéra coûteuse. Ils rappelèrent donc leur flotte, choisissant plutôt d'envoyer les troupes vers la péninsule de Gallipoli afin de se battre sur terre. Cela paraissait plus sûr et moins coûteux. Mais ce fut un fiasco qui se prolongea pendant des mois et coûta des milliers de vies pour finalement aboutir à une honteuse défaite. Des années plus tard, on découvrit des documents turcs qui révélaient que la flotte britannique avait été en fait sur le point de réussir : un jour ou deux de plus et ils remportaient la victoire, et prenaient Constantinople ; le cours de la guerre en aurait été

changé. Mais les Britanniques s'étaient montrés avares ; au dernier moment, ils s'étaient retirés, trop inquiets des dépenses engendrées. Avoir voulu trop économiser leur coûta finalement bien cher.

S T R A T É G I E 8

109

Une économie juste ne signifie pas que vous deviez absolument thésauriser. Ce n'est pas l'économie mais l'avarice qui est dangereuse pour la guerre. Être économe revient à trouver le bon compromis, le niveau à partir duquel vos coups portent, mais sans vous ruiner. À être trop économe, vous vous ruinez plus encore et, la guerre s'éternisant, vos coûts grimpent, sans pour autant vous donner les moyens de porter le coup fatal.

À la guerre, il est plusieurs tactiques qui se prêtent à l'économie. Il y a premièrement la supercherie, qui ne coûte pas grand-chose et s'avère parfois redoutable. Au cours de la Seconde Guerre mondiale, les Alliés se servirent d'une série de duperies visant à faire croire aux Allemands qu'ils allaient être attaqués en plusieurs points, ce qui les fit se disperser.

La campagne de Russie de Hitler fut donc affaiblie par la fausse nécessité de laisser des troupes en France et aux Balkans afin de prévenir une éventuelle attaque... qui ne vint jamais. Ce type de stratégie est très efficace lorsque l'on dispose de peu de moyens matériels. Il faut cependant se montrer fin stratège, donner de fausses informations et faire de la propagande pour rendre la guerre impopulaire dans le camp ennemi.

Deuxièmement, choisissez des ennemis que vous êtes en mesure de battre : évitez ceux qui n'ont rien à perdre ; ils s'acharneront contre vous quoi qu'il en coûte. Au XIXe siècle, Otto von Bismarck développa la puissance militaire de la Prusse aux dépens de faibles adversaires, comme les Danois. Les victoires faciles remontent le moral, forgent une réputation, donnent de l'énergie et, surtout, ne sont pas très coûteuses.

Parfois, les choses ne se passent pas exactement comme prévu : une bataille qui s'annonçait facile peut se compliquer sans que l'on s'y attende.

On ne peut pas tout planifier. Il est donc important non seulement de choisir ses batailles, mais aussi de savoir reconnaître la défaite et se retirer. En 1971, les boxeurs Mohamed Ali et Joe Frazier, tous deux au sommet de leur carrière, se rencontrèrent au championnat du monde des poids lourds. Ce fut un match éreintant, l'un des plus célèbres de l'histoire de la boxe : Frazier gagna sur décision de l'arbitre après avoir mis Ali quasiment K.-O. au quinzième round. Mais les deux hommes souffrirent énormément de ce combat : ils avaient tous deux placé bon nombre de coups au but. Voulant prendre sa revanche, Ali gagna un deuxième combat en 1974 après quinze rounds éreintants, et une fois de plus la victoire fut attribuée par l'arbitre. Aucun des boxeurs n'était content et chacun désirait une victoire plus éclatante : ils combattirent donc à nouveau en 1975, à Manille, pour ce que l'on appela le Thrilla in Manila. Cette fois, Ali gagna au quatorzième round. Mais aucun des deux hommes ne fut plus jamais le même. Ces trois combats les avaient épuisés et avaient raccourci leur carrière. Fierté et colère avaient pris le pas sur la raison. Évitez de tels pièges. Il faut savoir s'arrêter. La frustration et l'orgueil ne justifient pas le combat. Les enjeux en sont trop importants.

En fait, en matière de relations humaines, rien n'est stable. Avec le temps, soit vos efforts s'affaibliront – une sorte de friction s'installera, en raison d'événements extérieurs inattendus ou par votre propre faute –, 110

STRATÉGIE 8

soit votre élan vous permettra d'avancer encore un peu. Le gaspillage engendre la tension, sape l'énergie comme le moral. Vous vous ralentissez vous-même. À l'inverse, en vous battant avec économie, vous créez de l'énergie. Cherchez le degré qui vous convient, l'équilibre entre ce dont vous êtes capable et la tâche à accomplir. Lorsque le but n'est ni au-dessus ni en dessous de vos

talents, mais exactement à votre niveau, vous ne finissez ni épuisé, ni ennuyé, ni déprimé. C'est là la source d'une créativité et d'une énergie nouvelles. Et pour trouver ce juste niveau, il faut vous battre avec économie : moins d'obstacles sur votre chemin pour plus d'énergie. Étrangement, c'est en tenant compte de ses limites qu'on les repousse ; tirez le maximum de ce que vous avez, et vous obtiendrez plus.

Image : *Le nageur. L'eau oppose une certaine résistance : vous ne pouvez la traverser comme l'air. Certains nageurs se débattent dans l'eau, forcent pour créer de la vitesse ; mais ils ne font que des vagues, un obstacle de plus. D'autres sont trop délicats, et se déplacent à peine.*

Un bon nageur est économe de ses mouvements, mais repousse l'eau avec douceur, justesse et mesure. Il sait exploiter son poids pour avancer au plus vite et couvrir de longues distances à un rythme régulier.

Autorité : *La valeur d'une chose réside*

parfois moins dans ce que l'on obtient

grâce à elle que dans ce qu'il en coûte pour

l'obtenir. (Friedrich Nietzsche, 1844-1900)

A CONTRARIO

Il n'y a aucune bonne raison de ne pas se montrer économe mais, bien sûr, il faut forcer l'adversaire à gaspiller autant que possible. C'est la tactique du raid, qui le force à gâcher de l'énergie en vous pourchassant.

Faites-lui croire qu'une grosse attaque vous détruira, puis faites échouer cette attaque en prolongeant la guerre : il perdra du temps et des ressources. Un adversaire frustré qui gaspille son énergie en

frappant là où cela n'atteint pas finit toujours par commettre des erreurs et révéler des faiblesses.

S T R A T É G I E 8

111

9

RENVERSEZ LA TENDANCE :

LA STRATÉGIE

DE LA CONTRE-ATTAQUE

Faire le premier pas, avoir l'initiative du combat, c'est souvent se mettre en position de faiblesse : on expose sa stratégie et on limite ses options. Préférez le pouvoir de l'immobilité et du silence, et obligez l'ennemi à entamer la marche : pour la contre-attaque, vous aurez le choix et garderez toutes les cartes en main. Si l'adversaire est agressif, appâtez-le et poussez-le à une attaque sévère qui l'affaiblira. Il faut apprendre à vous servir de son impatience et de sa volonté de vous abattre afin de le déstabiliser et de le faire tomber. Dans un moment difficile, il ne faut pas désespérer et fuir : la situation peut se retourner à tout moment. Apprenez à vous tenir en retrait et à attendre le bon moment pour lancer une contre-attaque inattendue : votre faiblesse deviendra force.

113

La technique du « selon

L'AGRESSION DÉGUISÉE

son bon plaisir » exige de

En septembre 1805, Napoléon Bonaparte fit face à la première grande déterminer en premier lieu

crise de sa carrière : l'Autriche et la Russie s'étaient alliées contre lui. Au ce que l'ennemi croit et ce

qu'il veut ; ensuite de faire

sud, les troupes autrichiennes attaquaient les soldats français qui occu-sembant de se conformer à

paient l'Italie du Nord ; à l'est, le général autrichien Karl Mack conduises attentes et ses désirs

sait de nombreuses troupes en Bavière. Une armée russe considérable, jusqu'à ce que la situation

menée par le général Mikhail Kutusov, était en chemin pour rejoindre puisse être exploitée.

celle de Mack. Ces forces alliées, une fois réunies et élargies, se dirige-Définition : quand

l'ennemi veut quelque chose

raient ensuite vers la France. À l'est de Vienne, des troupes russes et et qu'on le lui accorde, on

autrichiennes attendaient l'ordre de départ. L'armée de Napoléon était appelle cette méthode

deux fois moins nombreuse.

« selon son bon plaisir »...

Le plan de Napoléon était d'essayer de battre chaque armée de l'al- En général, le fait de

s'opposer à quelque chose

liance une par une avant qu'elles ne se rejoignent, au moyen de petites contribue à le rigidifier ; il

unités mobiles. Il envoya des troupes pour stabiliser la situation en Italie vaut mieux s'y soumettre

et se dirigea vers la Bavière avant que Kutusov n'y arrive. Il infligea une de façon à pousser l'ennemi

défaite cuisante à Mack près de la ville d'Ulm, sans qu'aucun coup de feu à la faute. S'il veut

ne soit tiré ou presque (voir chapitre 6). Cette victoire fut un véritable avancer, il faut se montrer

totallement souple et faire

chef-d'œuvre militaire, mais pour qu'elle soit complète, Napoléon devait preuve de faiblesse afin de

rattraper Kutusov avant qu'il ne fût rejoint par des renforts russes ou l'amener à avancer. Si

autrichiens. Napoléon envoya donc le gros des troupes vers l'est, en l'ennemi souhaite se retirer,

direction de Vienne, en espérant piéger les forces russes qui battaient en il faut se disperser et lui

ménager un chemin pour

retraite. Mais la poursuite s'enlisa : la météo était mauvaise et les troupes s'enfuir. Si l'ennemi se fie

françaises fatiguées ; les maréchaux commirent plusieurs erreurs et, sur-à un front compact, il faut

tout, Kutusov se montrait plus rusé dans la retraite que dans l'attaque. Il établir ses propres lignes à

parvint à éviter les Français et rejoignit la ville d'Olmütz, au nord-est de grande distance et s'installer

Vienne, où le reste des troupes austro-russes attendaient.

dans une position défensive

massive, d'où l'on

Les puissances de l'alliance avaient réussi à renverser la donne : observera son arrogance.

Napoléon se retrouva brusquement en situation très précaire. La mobi-Si l'ennemi se veut

lité était son point fort, mais la petite taille des unités les rendait indivi-impressionnant, il faut se

duellement très vulnérables : elles étaient plus efficaces lorsqu'elles montrer respectueux jusqu'à

l'abjection, tout en faisant

étaient proches les unes des autres, pour se soutenir. Maintenant, elles des plans substantiels dans

étaient dispersées de Munich à Vienne, que Napoléon avait prise après l'attente qu'il se relâche. Il

sa victoire sur Mack à Ulm. Ses hommes étaient affamés, fatigués et à faut le conduire à avancer

court de vivres. Les Autrichiens qui combattaient les Français au nord de tout en couvrant cette

l'Italie battaient en retraite mais, ce faisant, ils se dirigeaient vers le nord-avance, faire mine de le

libérer et le capturer. Il faut

est, menaçant Napoléon sur le flanc sud. Au nord, les Prussiens, consta-exploiter son arrogance,

tant que Napoléon était en difficulté, songeaient à rejoindre l'alliance.

faire fonds sur sa

S'ils le faisaient, ils sèmeraient la panique sur les routes de ravitaillement négligence.

et de communication napoléoniennes. Les deux armées venant du nord Texte de la dynastie

Ming, xviie siècle, cité

et du sud avaient les moyens de l'écraser.

par Ralph D. Sawyer

Les options qui se présentaient à Napoléon étaient catastrophiques.

dans the tao of

spycraft

S'il continuait à poursuivre Kutusov, ses troupes en seraient encore plus éparpillées. De plus, les Russes et les Autrichiens étaient maintenant forts de 90 000 hommes, idéalement localisés à Olmütz. Mais s'il restait sur place, il serait progressivement encerclé par les armées ennemies. La seule solution semblait être de battre en retraite : c'est ce que ses généraux lui 114

S T R A T É G I E 9

conseillaient. Mais c'était déjà la mi-novembre et le temps se dégradait ; La transition rapide et

l'ennemi le savait en position de faiblesse, et cela risquait de lui coûter puissante à la contre-attaque – l'éclair que lance

cher. En outre, faire marche arrière maintenant, c'était rendre inutile la la lame dégainée – est

magnifique victoire d'Ulm. Il ne pouvait faire cela à ses hommes. Cela le moment le plus brillant

encouragerait les Prussiens à rejoindre l'alliance, et l'ennemi anglais, le de la défense.

voyant si vulnérable, pourrait décider d'envahir la France. Quel que soit Carl von Clausewitz,

1780-1831

le chemin qu'il choisirait, il allait droit au désastre. Il réfléchit plusieurs jours, ignorant ses conseillers pour s'absorber dans les cartes militaires.

Entre-temps, à Olmütz, les dirigeants autrichiens et russes, notamment l'empereur autrichien François Ier et le jeune tsar Alexandre Ier, observaient les mouvements de Napoléon avec une curiosité et une excitation croissantes. Ils l'avaient mené exactement là où ils le souhaitaient : ils tenaient l'occasion de se venger de l'humiliation d'Ulm.

Le 25 novembre, des éclaireurs de l'alliance rapportèrent que Napoléon avait déplacé une grande partie de son armée à Austerlitz, entre Vienne et Olmütz. Il semblait que ses troupes occupaient le plateau de Pratzen, position qui pouvait indiquer la préparation d'une bataille.

Mais Napoléon n'avait que 50 000 hommes avec lui, soit presque deux fois moins que les troupes ennemies. Comment pouvait-il espérer une victoire ? Grand seigneur, François Ier proposa un armistice le 27 novembre. Napoléon était un être exceptionnel et il le savait : même acculé de la sorte, il y avait un risque à le combattre ; à la vérité, l'empereur autrichien essayait aussi de gagner du temps pour finir d'encercler l'armée française, mais aucun général de

l'alliance ne pensa un instant que Napoléon tomberait dans ce piège.

Toutefois, à leur grande surprise, Napoléon sembla pressé de trouver un accord. Le tsar et les généraux comprirent soudain : il paniquait, se raccrochait désespérément à une lueur d'espoir. Cette confusion sembla se confirmer presque immédiatement, le 29 novembre, lorsque Napoléon abandonna le plateau de Pratzen, se dirigeant vers l'ouest en repositionnant sans cesse sa cavalerie : apparemment, il était complètement perdu.

Le lendemain, il demanda un rendez-vous avec le tsar en personne.

Celui-ci envoya un émissaire, qui rapporta que Napoléon n'avait pu masquer son doute et son affolement. Il était au bord de la crise de nerfs, paniqué, éperdu. Les conditions de l'armistice transmises par l'émissaire étaient très dures et, même si Napoléon ne les avait pas acceptées, il avait écouté, bien concentré, presque intimidé. Le jeune tsar buvait du petit-lait. Enfin, après avoir tant attendu, il allait mettre la main sur ce fameux Napoléon.

En abandonnant le plateau de Pratzen, Napoléon donnait à penser qu'il était en position vulnérable. Ses lignes au sud étaient faibles et la route vers Vienne, au sud-ouest, pour battre en retraite, était très exposée.

Une armée alliée pouvait prendre le plateau de Pratzen sans difficulté, pivoter au sud pour percer le point faible des lignes napoléoniennes, puis leur barrer le passage avant de revenir au nord pour les encercler et les anéantir. Pourquoi attendre ? Une telle occasion ne se représenterait S T R A T É G I E 9

115

[À la bataille d'Hastings,

jamais. Le tsar Alexandre et ses généraux les plus jeunes persuadèrent en 1066,] Guillaume eut

l'empereur autrichien hésitant et lancèrent l'attaque.

une inspiration soudaine

Le mouvement commença au matin du 2 décembre. Alors que deux dictée par la catastrophe qui

avait frappé les Anglais au

petites divisions se dirigeaient vers les Français depuis le nord, afin de les beau milieu du premier

immobiliser, une vague de soldats russes et autrichiens avança vers le pla-conflit. Il décida d'essayer

teau de Pratzen et le prit avant de se diriger vers le sud, le point faible des un subterfuge : feindre de

lignes françaises. Les soldats rencontrèrent une certaine résistance, mais prendre la fuite. Ce

ils étaient en surnombre ; ils n'eurent aucun mal à passer, puis à prendre stratagème n'était pas

inconnu des Bretons et des

les lieux clés qui leur permettaient de se rediriger vers le nord pour encer-Normands des époques

cler Napoléon. Mais à neuf heures du matin, tandis que les dernières précédentes. Sur son ordre,

troupes de l'alliance (quelque 60 000 hommes en tout) avaient pris le une partie considérable

plateau et se dirigeaient vers le sud, les commandants alliés apprirent que des attaquants tourna

brusquement les talons et se

quelque chose d'inattendu se préparait : une grosse troupe française, qui retira dans un désordre

leur était invisible par-delà le plateau, se dirigeait droit vers l'est, vers la apparent. Les Anglais

ville de Pratzen et le centre des lignes alliées.

crurent – avec davantage

Kutusov comprit immédiatement le danger : les alliés avaient avancé de raison que la fois

tellement d'hommes vers le point faible des lignes françaises que leur précédente – que l'ennemi

était vraiment en fuite et,

propre centre n'était plus défendu. Il essaya de faire faire demi-tour aux pour la deuxième fois, une

dernières troupes qui allaient vers le sud, mais il était trop tard. À onze partie importante de leurs

heures, les Français avaient repris le plateau. Pire encore, d'autres troupes forces quitta la ligne de

venaient du sud-ouest pour renforcer leurs positions au sud et empêcher combat et se précipita à la

poursuite des bataillons qui

les armées de l'alliance d'encercler les Français. La situation s'était totale-faisaient retraite. Lorsqu'ils

ment inversée. À partir de la ville de Pratzen, les Français attaquaient furent bien engagés dans la

maintenant le centre des lignes de l'alliance et se déplaçaient rapidement descente, Guillaume répéta

pour couper la retraite de l'ennemi vers le sud.

sa manœuvre précédente.

Les différentes parties de l'armée de l'alliance – au nord, au centre et La partie intacte de son

armée se rua sur les flancs

au sud – étaient maintenant complètement coupées les unes des autres.

des poursuivants alors que

Les Russes essayèrent de fuir encore plus au sud, mais des milliers d'entre ceux qui avaient feint de se

eux périrent dans les lacs gelés et les marécages. À dix-sept heures, c'était débâcler faisait demi-la débâcle complète et l'on appela à la trêve. L'armée austro-russe avait tour et les attaquaient face

à face. Le résultat était joué

perdu beaucoup d'hommes, bien plus que les Français. La défaite était d'avance : les hommes du

tellement cuisante que l'alliance fut rompue ; la guerre était finie. D'une fuyard qui attaquaient en

certaine manière, Napoléon avait tiré sa victoire de la défaite. Austerlitz désordre furent taillés en

fut le plus grand triomphe de sa carrière.

pièces et quelques rares

seulement réussirent à se

réfugier auprès de leurs

Interprétation

camarades sur les hauteurs.

Lors de la crise qui conduisit à la bataille d'Austerlitz, les conseillers et les Sir Charles Oman,

maréchaux de Napoléon ne pensaient qu'à battre en retraite. Il est par-history of the art of

war in the middle

fois préférable, croyaient-ils, d'assumer la défaite et de préparer la ages, 1898

défense. Le tsar et ses alliés étaient en face, ils avaient réussi à affaiblir Napoléon. Qu'ils l'encerclent ou l'attaquent immédiatement, ils avaient de toute façon l'offensive.

Napoléon, lui, était le juste équilibre entre les deux, meilleur stratège aussi bien que ses propres conseillers et maréchaux que du tsar et des généraux de l'alliance. Sa pensée était beaucoup plus fluide et large que la leur : il ne concevait pas la guerre en termes, mutuellement exclusifs, 116

S T R A T É G I E 9

de défense et d'attaque. Dans son esprit, les deux étaient inextricable-Utilise la patience, préserve

ment liés : une position défensive était le meilleur moyen de masquer une tes forces, et use l'ennemi.

Amène l'ennemi dans une

*manœuvre offensive, une contre-attaque ; de même, une manœuvre
impassable sans même le*

*offensive était souvent la plus efficace pour défendre une faible
position.*

combattre, car il est une

*Ce que Napoléon mit en place à Austerlitz n'était ni une retraite ni loi
universelle de la nature une attaque, mais une manœuvre beaucoup
plus subtile et créative : il qui veut qu'un élément*

fusionna les deux notions pour créer le piège parfait.

hyperactif perde son énergie

avec le temps, tandis qu'un

*Après s'être emparé de Vienne, Napoléon commença par avancer
élément passif pourra*

*sur Austerlitz, prenant apparemment l'initiative. Cela prit les
Autrichiens préserver et développer sa*

*et les Russes par surprise, même s'ils étaient encore largement en
sur-force. En termes militaires,*

*nombre. Mais ensuite, il recula et se mit en position de défense. Puis
il on doit éviter l'engagement*

avec un ennemi irrésistible

*eut l'air d'hésiter entre offensive et défensive, donnant l'impression
d'une jusqu'à ce que la force de*

*grande confusion. Lors de sa rencontre avec l'émissaire du tsar, il se
mon-celui-ci s'épuise dans*

tra très troublé, dans sa stratégie comme dans ses émotions. C'était là une l'excitation. Celui qui

très bonne mise en scène de Napoléon, qui visait à le faire paraître faible attaque a certes le choix

et vulnérable, invitant l'ennemi à l'attaque.

de la bataille et l'avantage

de l'initiative. Mais cette

Ses manœuvres réussirent : Napoléon leurra les alliés qui, renonçant stratégie insiste sur les

à toute prudence, l'attaquèrent ouvertement et se mirent en danger. Leur avantages de la défense.

défense, à Olmütz, était tellement forte et dominante que, pour les mettre En prenant une position

en position de faiblesse, il n'avait pas le choix : il fallait les obliger à se que l'attaquant ne peut

contourner et en s'assurant

déplacer. C'est précisément ce que Napoléon parvint à faire. Et au lieu de de réserves suffisantes, le

se défendre contre leur violente attaque, il passa ensuite à l'offensive, la défenseur a l'opportunité

contre-attaque. Il altérerait ainsi la dynamique de combat, dans l'espace de préserver ses forces en

autant que dans les esprits. Pousser l'armée attaquante à se mettre brus-attendant que l'ennemi

quement sur la défensive, c'est en enrayer toute la mécanique. De fait, les s'épuise jusqu'à avoir

perdu sa supériorité. C'est

troupes de l'alliance paniquèrent et battirent en retraite sur les lacs gelés alors pour le défenseur le

que Napoléon avait depuis longtemps désignés comme leurs tombeaux.

moment opportun pour

La majorité d'entre nous ne sait être que d'un seul mode à la fois : contre-attaquer et

l'offensive ou la défensive. Soit l'on passe à l'attaque, chargeant dans un l'emporter. Ce stratagème

s'applique également à la

dernier effort désespéré pour atteindre son but, soit l'on évite frénétique-vie privée, où il convient

ment le conflit et, quand on n'a plus le choix, on repousse l'ennemi du d'occuper en permanence

mieux que l'on peut. Mais il faut savoir qu'aucune approche n'est efficace un ennemi, de lui causer

si elle exclut l'autre. Si l'attaque devient une règle, on se crée des enne-un maximum de soucis, et

mis ; on risque de perdre le contrôle et de le regretter plus tard. Si l'on d'attendre que la fatigue

l'affaiblisse.

fait primer la défense, on prend la mauvaise habitude de rester dans le prépasien, no 17,

son coin. Dans les deux cas, on est trop prévisible.

octobre 2005

La troisième option, la voie napoléonienne, est la meilleure. Quand vous paraissez vulnérable, sur la défense, l'adversaire finit par ne plus se méfier et abaisse sa garde. Lorsque vous sentez sa faiblesse, que vous voyez une ouverture, alors passez à l'attaque. L'agression doit être contrôlée et votre faiblesse, une astuce pour déguiser vos intentions. En situation de danger, lorsque ceux qui vous entourent vous croient faible et prêt à capituler, c'est le moment de saisir votre chance. En vous faisant passer pour plus faible que vous ne l'êtes, vous poussez l'ennemi à attaquer sans prendre de précautions. C'est alors le moment de passer à l'attaque en prenant l'adversaire par surprise, lorsqu'il s'y attend le moins. Pour garder un coup S T R A T É G I E 9

117

Ces deux principes

d'avance sur vos ennemis, il vous faut donc trouver un équilibre entre offen-d'application fondamentaux

sive et défensive. Les pires coups sont ceux auxquels on ne s'attend pas.

sont expressément liés

à la valeur tactique assignée

à la personnalité d'un

Quelque critiques que puissent être la situation et les circonstances adversaire dans le cadre

où vous vous trouvez, ne désespérez de rien ; c'est dans les occasions d'un combat. D'après le

sions où tout est à craindre qu'il ne faut rien craindre ; c'est principe d'application

lorsqu'on est environné de tous les dangers qu'il n'en faut redouter aucun ; la personnalité

ter aucun ; c'est lorsqu'on est sans aucune ressource qu'il faut de l'adversaire est

considérée comme la cible

compter sur toutes ; c'est lorsqu'on est surpris qu'il faut principale de l'attaque ou

surprendre l'ennemi lui-même.

de la contre-attaque, dans

SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.), L'Art de la guerre le dessein de parvenir à son

assujettissement total ou

partiel. Selon le principe

d'application bilatéral en

JIU-JITSU

revanche, la personnalité

En 1920, le gouverneur de l'Ohio, James Cox, fut désigné par le parti de l'adversaire n'est pas

démocrate comme candidat à la succession du président Woodrow Wilson.

considérée comme une

Au même moment, le parti choisit le jeune Franklin D. Roosevelt, âgé simple cible mais également

(et d'après certains maîtres

de trente-huit ans, comme candidat à la vice-présidence. Sous Wilson, du bujutsu principalement)

Roosevelt avait été sous-secrétaire d'État au ministère de la Marine. Mais, comme un instrument,

plus important, c'était le cousin de Theodore Roosevelt, encore très popu-c'est-à-dire comme l'agent

laire après son mandat présidentiel de la première décennie du siècle.

involontaire mais

néanmoins utile de son

Warren G. Harding était le candidat républicain ; la campagne fut propre assujettissement...

éreinstante. Les républicains avaient beaucoup d'argent ; ils évitaient de C'est le principe

parler de vrais problèmes et jouaient de l'image populaire de Harding.

d'application bilatéral qui

Cox et Roosevelt répondirent aux républicains par une offensive vigou-représente sans doute une

reuse, basant leur campagne sur une question précise chère à Wilson : la différence tactique entre le

bujutsu japonais et les arts

place des États-Unis dans la Société des Nations qui, espérait-il, apporte-martiaux occidentaux.

rait la paix et la prospérité. Roosevelt fit campagne à travers tout le pays, Lafcadio Hearn par

donnant discours sur discours, afin de concurrencer la richesse des répu-exemple considère ce

blicains par son seul travail. Mais la campagne fut un désastre : Harding principe comme « une idée

exclusivement orientale »

gagna l'élection et remporta l'une des victoires les plus écrasantes de quand il demande : « Quel

l'histoire électorale américaine.

cerveau occidental aurait pu

L'année suivante, Roosevelt fut frappé par la polio et perdit l'usage élaborer cet étrange

de ses jambes. Survenant juste après la désastreuse campagne de 1920, enseignement : ne jamais

cette maladie marqua un tournant dans sa vie : il se rendit soudain contrer la force par la force,

mais se contenter de diriger

compte de sa fragilité physique et de la proximité de la mort. Il prit le et d'utiliser la puissance

temps de faire un examen de conscience. Le monde de la politique était de l'attaque, renverser

brutal et violent. Pour gagner une élection, les gens étaient capables de l'ennemi uniquement

tout, prêts à toutes sortes d'attaques personnelles. Pour survivre, il fallait par sa propre force ; le

vaincre exclusivement par

se montrer sans scrupule et subir la pression. Cette approche ne plaisait ses propres efforts ? »

pas à Roosevelt ; physiquement, il n'était plus en mesure d'y répondre. Il (Smith, 128)... Takuan

décida de se forger un style politique différent, bien à lui, qui le distingue-a notamment appliqué cela

rait des autres et lui ferait garder l'avantage.

à l'art de l'escrime ; il se

En 1932, après avoir été gouverneur de New York, Roosevelt fut can-réfère à la valeur stratégique

du principe bilatéral

didat démocrate à la présidentielle contre le républicain Herbert Hoover.

dans une stratégie de

Le pays était plongé dans la crise depuis 1929 et Hoover semblait incapable 118

S T R A T É G I E 9

de la gérer. Étant donné la faiblesse de ses sondages, il lui était difficile de contre-attaque contre

rester sur la défensive. Comme les démocrates en 1920, il passa vigoureux-l'adversaire quand il

conseilla à son élève de

sement à l'attaque, traitant Roosevelt de socialiste – ce qui, déjà à l'époque,

« se servir de son attaque

était la pire des insultes aux États-Unis. En retour, Roosevelt parcourut en la retournant contre lui-tout le pays, expliquant comment il comptait sortir l'Amérique de la crise.

même. Alors son sabre avec

Il ne donnait guère de détails, ne répondait pas directement aux attaques lequel il avait l'intention

de Hoover. Mais il irradiait de confiance et d'intelligence. À l'inverse, de te tuer devient le tien

et l'arme s'abat sur

Hoover paraissait violent et agressif. La crise l'aurait probablement fait l'adversaire lui-même.

perdre de toute façon, mais la claque fut beaucoup plus douloureuse que Dans le Zen, on appelle

prévue : à la surprise générale, la victoire de Roosevelt fut écrasante.

cela "s'emparer de la lance

Au cours des semaines suivant l'élection, Roosevelt se cacha le plus de l'ennemi et s'en servir

pour le tuer" ». (Suzuki,

possible du public. Ses ennemis de droite se servirent de cette absence 96). Les écoles antiques

pour l'attaquer, faisant courir le bruit qu'il n'était de fait pas prêt pour les de jiu-jitsu étaient très

responsabilités qu'il avait brigüées. Les critiques se firent acerbes et agres-compréhensives sur ce

sives. Cependant, lors de son intronisation, Roosevelt fit un discours thème... Le jiu-jitsu,

enthousiaste. Durant les premiers mois de son mandat, connu sous le littéralement « l'art du

mou », comme son nom

nom des « Cent Jours », il surprit tout le monde en passant de l'inactivité l'indique, est fondé sur le

complète à une offensive puissante, modifiant complètement la législa-principe d'opposer mollesse

tion : les gens avaient enfin l'impression que quelqu'un prenait le pays en et élasticité à la dureté et

main. Les critiques se turent.

à la raideur. Son secret

consiste à garder son corps

Les années suivantes, ce même schéma se répéta à plusieurs reprises.

plein de ki , avec de

Roosevelt opposait une résistance calme à ses adversaires : la Cour l'élasticité dans les

suprême détournait ses programmes ; ses ennemis de tous bords (le sénateurs-membres, et dans le fait

teur Huey Long et le leader travailliste John L. Lewis à gauche ; le père d'être toujours vigilant

Charles Coughlin et les riches hommes d'affaires à droite) publiaient pour retourner la force

de son adversaire à son

d'hostiles pamphlets dans la presse. Roosevelt se faisait alors plus discret, avantage avec un emploi

disparaissant des feux de la rampe. Pendant ses absences, les attaques minimal de sa propre force

atteignaient des sommets. Ses conseillers paniquaient, mais Roosevelt ne musculaire.

faisait qu'attendre son heure. Il savait que les Américains finiraient par se Oscar Ratti et Adele

Westbrook, secrets of

lasser de ces accusations, d'autant qu'elles n'étaient qu'unilatérales, the samurai, 1973

puisque'il refusait de répondre. Puis, souvent un mois ou deux avant les élections, il passait à l'attaque, défendait ses idées et attaquait ses adversaires avec une brutalité et une vigueur qui les surprenaient toujours. Ce calendrier distrayait aussi le public et lui faisait gagner son attention.

Pendant les périodes de silence, les attaques se faisaient toujours plus nombreuses et plus violentes, mais elles ne représentaient pour lui que les armes dont il se servirait le moment venu pour ridiculiser ses adversaires hystériques. L'exemple le plus célèbre est celui de 1944, lorsque le candidat républicain Thomas Dewey lança une

série d'attaques personnelles contre Roosevelt, salissant sa femme, ses fils et critiquant même son chien, le terrier écossais Fala, auquel Dewey reprochait d'être soigné aux frais du contribuable. Roosevelt répondit lors d'un discours de campagne.

« Les dirigeants républicains ne se sont pas contentés d'attaquer ma personne et mes proches, mais ils s'en prennent maintenant à mon petit chien, Fala. Celui-ci, contrairement aux membres de S T R A T É G I E 9

119

L'armée doit préférer

ma famille, a très mal vécu la chose. Il a appris que, d'après un l'immobilité au

auteur républicain très imaginatif, je l'aurais abandonné sur une mouvement. Tant qu'elle

des îles Aléoutiennes, et que je l'aurais fait récupérer par un ne bouge pas, sa formation

reste cachée mais elle se

contre-torpilleur au prix de deux, trois, huit voire vingt millions dévoile dès qu'elle fait

de dollars pour le contribuable américain ! Son sang d'Écossais mouvement. Quand un

n'a fait qu'un tour. Ce n'est plus le même chien, désormais. J'ai mouvement irréflecti

l'habitude d'entendre sur mon compte des tas de choses malveil-conduit à révéler la

lantes, mais je pense être en droit de m'élever avec vigueur formation de l'armée,

celle-ci tombera aux mains

contre des propos diffamatoires visant mon chien. »

de l'ennemi. S'ils restaient

sans bouger, le tigre et la

*Ce discours se révéla aussi efficace que drôle. Comment ses adver-
panthère ne tomberaient*

*saires pouvaient-ils y répondre ? Chaque année, ils s'épuisaient à
l'atta-pas dans la trappe, le*

chevreuil ne se jetterait pas

*quer, gagnant des points lorsque cela leur était inutile, et encaissant
dans le piège, les oiseaux*

défaite sur défaite face à lui aux élections.

ne seraient pas happés par

le filet et le poisson et les

Interprétation

tortues ne se prendraient

*Roosevelt ne supportait pas de se sentir acculé, de ne pas avoir le
choix.*

pas à l'hameçon. Tous ces

animaux deviennent la

*C'était lié à sa nature très souple : il préférait s'adapter aux
circonstances, victime de l'homme à cause*

changer de direction sans effort, au gré des choses. Mais cela venait aussi de leurs mouvements. C'est

des limites physiques que sa maladie lui imposait : il détestait se sentir pourquoi le sage chérit

ainsi entravé, impuissant. Très vite, lorsque Roosevelt fit campagne, l'immobilité. En restant

immobile, il peut chasser la

comme tout le monde, de façon agressive, défendant son cas et attaquant témérité et profiter de la

ses adversaires, il se sentit totalement ligoté. L'expérience lui apprit le pou-témérité de l'ennemi.

voir du silence. Il finit donc par laisser ses adversaires faire le premier pas : Quand l'ennemi dévoile

en attaquant ou en détaillant leurs positions, ils se mettaient en danger, lui une formation vulnérable,

permettant par la suite de se servir contre eux de leurs propres mots.

le sage peut saisir la chance

de soumettre l'ennemi.

Silencieux face aux attaques, il irritait ses adversaires jusqu'à ce qu'ils On lit dans Le Livre

aillent trop loin : rien de plus rageant que de se fâcher contre quelqu'un de maître Weilliao :

et de n'avoir aucune réponse. Ses adversaires finissaient toujours par deve-

« L'armée arrive à la

*nir violents et irrationnels, ce qui ne leur faisait pas gagner de voix.
Une victoire par l'immobilité. »*

Oui, il ne faut pas que

*fois que leur propre agressivité les avait mis en situation de
vulnérabilité, l'armée bouge sans grande*

Roosevelt n'avait plus qu'à réapparaître pour porter le coup fatal.

réflexion, il faut encore

*Le style de Roosevelt a souvent été comparé au jiu-jitsu, l'art martial
moins qu'elle se lance dans*

*japonais. Dans cet art, le combattant bat ses adversaires par le
calme et des actions imprudentes.*

*la patience, en les poussant à faire le premier geste d'agression.
Lorsqu'ils the wiles of war:*

36 military strategies

*frappent ou attrapent le combattant, ce dernier va dans leur sens et
se sert from ancient china,*

*contre eux de leur propre force. S'il parvient à se décaler au bon
moment, traduit par Sun Haichen,*

1991

*cette force qui est la leur les déséquilibre : ils tombent ou, du moins,
s'exposent à une contre-attaque. Leur agressivité est leur faiblesse,
car elle les oblige à une offensive ouverte qui expose leur stratégie
et qu'il leur est difficile d'arrêter.*

En politique, le jiu-jitsu est aussi très efficace. Il vous donne les moyens de vous battre sans avoir l'air agressif. Cela économise de l'énergie, car votre adversaire se fatigue alors que vous, vous restez en dehors du combat. Cela vous laisse surtout le bénéfice du choix, vous permettant de construire sur ce que l'ennemi vous donne.

120

S T R A T É G I E 9

Une agression est souvent trompeuse, elle cache une faiblesse.

Généralement, l'agresseur ne peut pas contrôler ses émotions. Il ne sait pas attendre le bon moment, ni tenter différentes approches, et se demande sans cesse comment surprendre son adversaire. À la première offensive, il semble fort, mais l'attaque se poursuit, et les faiblesses sous-jacentes apparaissent et le doute s'installe. Il est facile de céder à l'impatience et de faire le premier geste, mais le retrait nous rend bien plus forts tandis que nous attendons patiemment que l'autre lance le jeu. Cette force intérieure est souvent plus puissante que n'importe quelle agression.

Le temps joue en votre faveur. Les contre-attaques doivent être rapides et soudaines, tel le chat qui s'approche en silence avant de bondir brutalement sur sa proie. Adoptez le jiu-jitsu dans tout ce que vous faites, c'est la meilleure façon de répondre aux agressions du quotidien, de faire face aux circonstances. Laissez les événements survenir et économisez du temps et de l'énergie pour le bref instant où la contre-attaque jaillira.

L'attente stratégique consiste à retarder les opérations jusqu'à ce que la désintégration morale de l'ennemi rende à la fois possible et facile de porter le coup décisif.

LÉNINE (1870-1924)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Il y a des milliers d'années, au tout début de l'histoire militaire, différentes cultures de par le monde firent la même découverte en matière de stratégie : dans une bataille, le camp sur la défensive finit toujours par gagner. Il existe plusieurs explications à cela. Tout d'abord, une fois que l'agresseur attaque, il ne peut plus surprendre ; le camp sur la défensive voit la stratégie à laquelle il a affaire et peut ainsi se protéger en conséquence. Ensuite, si le camp attaqué parvient à parer la manœuvre, l'agresseur se retrouve en mauvaise posture : son armée est épuisée et désorganisée, car il faut plus d'énergie pour prendre une terre que pour la défendre. Si l'attaqué réussit à tirer avantage de cette faiblesse pour contre-attaquer, il peut forcer l'agresseur à battre en retraite.

L'art de la contre-attaque fut développé sur la base de ces observations. Le principe fondamental est de laisser l'ennemi faire le premier pas, de le pousser à attaquer afin qu'il dépense son énergie et déséquilibre ses lignes, pour ensuite tirer parti de sa faiblesse et de son désordre. Cet art fut affiné par des théoriciens de la guerre comme Sun Zi, et pratiqué à la perfection par des dirigeants tels que Philippe de Macédoine.

La contre-attaque constitue, en fait, l'origine de la stratégie moderne.

C'est le premier véritable exemple d'une approche indirecte, en rupture totale avec la pensée militaire traditionnelle : au lieu d'être brutale et directe, la contre-attaque est subtile ; c'est une feinte. Elle se sert de l'énergie et de l'agressivité de l'ennemi pour le faire tomber. Bien que ce soit S T R A T É G I E 9

121

Dans la tactique de masse

l'une des stratégies les plus anciennes et les plus élémentaires de l'art de (bataille), la conjecture se

la guerre, elle n'en est pas moins l'une des plus efficaces, et elle a prouvé décompose en : sentir le

son adaptabilité au monde moderne. Ce fut ainsi le choix de Napoléon degré de vitalité des

adversaires, deviner les

Bonaparte, de T. E. Lawrence, d'Erwin Rommel et de Mao Zedong.

intentions des troupes

Le principe de la contre-attaque s'applique continuellement en situation ennemies, savoir saisir les

tion de compétition ou de conflit, car il se base sur la réalité universelle conditions offertes sur le

de la nature humaine. Nous sommes profondément impatients. Il nous moment et savoir tirer les

est pénible d'attendre ; tous nos désirs doivent être comblés le plus vite conjectures se rapportant

aux ennemis, savoir choisir

possible. C'est une faiblesse terrible dans la mesure où, quelle que soit quelle attaque nos troupes

la situation, l'on réfléchit rarement assez. En chargeant tête baissée, on devront effectuer. D'où la

restreint les choix possibles et l'on se met en mauvaise posture. À l'incertitude d'obtenir la

verse, la patience, surtout à la guerre, est bien souvent le meilleur des victoire sur la base de la

tactique. Il est important

alliés : elle vous laisse le temps de humer l'air, de voir venir les occasions de combattre en sachant

offensives, de choisir le moment où la contre-attaque surprendra le plus.

prendre l'initiative.

Une personne capable d'attendre sereinement le bon moment pour Il en va de même pour

passer à l'action a toujours un avantage sur ceux qui cèdent à leur la tactique individuelle.

impatience naturelle.

Il faut comprendre l'école

à laquelle appartient

Pour maîtriser l'art de la contre-attaque, il faut commencer par l'adversaire, juger de son

apprendre à vous maîtriser vous-même ; pas question de vous laisser caractère, discerner ses

déborder par vos émotions en situation de conflit. Lorsque le grand points faibles de ses points

joueur de base-ball américain Ted Williams participait aux plus grands forts. Utiliser des moyens

d'assaut différents de ceux

championnats avec les Boston Red Sox, il commençait par regarder que l'adversaire attend.

autour de lui. Il appartenait à une élite, celle des meilleurs batteurs du Sentir les hauts et les bas

pays. Ils avaient tous une excellente vue, des réflexes rapides et des bras dans la cadence de

*muscleux, mais rares étaient ceux qui savaient contrôler leur
impatience l'adversaire, et connaître*

*au jeu ; les lanceurs comptaient sur cette faiblesse et les poussaient
ainsi ses rythmes. Ainsi, il est*

important de prendre

*à rater leurs tirs. Williams sut s'en distinguer, ce qui fit peut-être de
lui le l'initiative.*

*plus grand batteur de l'histoire du base-ball. Il sut se montrer patient
et Si votre intelligence est*

*apprit à pratiquer un genre de contre-attaque du batteur : il attendait,
et forte, vous ne sauriez*

*attendait encore et toujours le meilleur lancer. Les bons lanceurs
savent manquer de conjecturer*

toutes choses. Si vous

*faire sortir de leurs gonds les batteurs, mais Williams ne se laissait
jamais obtenez la liberté de*

*faire. Quoi qu'il arrive, il attendait le bon lancer. Il arrivait en fait à
manœuvrer dans la*

*retourner la situation : c'était toujours le lanceur, et non Williams, qui
tactique, vous devinerez*

finissait par s'impatienter et rater ses lancers.

bien toutes les intentions

*La patience démultiplie les alternatives. Au lieu de vous épuiser sur
de votre adversaire d'où*

vous tirerez plusieurs

de petits combats, vous apprenez à sauvegarder votre énergie pour le bon moyen d'avoir la victoire.

moment, à bénéficier des erreurs des autres et à avoir les idées claires en Méditez bien là-dessus.

situation difficile. Vous verrez l'occasion d'une contre-attaque là où les Miyamoto Musashi,

autres ne songeraient qu'à battre en retraite ou rendre les armes.

1584-1645, traité des

cinq roues

La clef d'une bonne contre-attaque est de rester calme lorsque votre adversaire s'emporte. Le Japon du XVI^e siècle vit émerger un nouveau type de combat, appelé le shinkage : l'homme d'épée entame le combat en reproduisant chaque geste de l'adversaire, en copiant chaque pas, chaque clin d'œil, chaque mouvement, chaque tic. Bien évidemment, l'adversaire enrage très vite. Il n'arrive pas à saisir la tactique du samouraï shinkage, il ne comprend pas ce que veut son adversaire. Il finit par perdre patience 122

S T R A T É G I E 9

et attaquer, baissant sa garde. Le samouraï shinkage pare facilement L'autre progrès fut une idée

l'offensive et contre-attaque en portant le coup fatal.

de son père. Le jour où

parut le sondage de

Les samouraïs shinkage pensaient que, pour garder l'avantage dans un l' Express , Lyndon

combat à mort, il fallait être passif, et non agressif. En imitant les gestes Johnson en fut très abattu ;

de l'ennemi, ils arrivaient à en comprendre la stratégie et la façon de pen-il se trouvait chez ses

ser. Ce n'est qu'en demeurant calmes et observateurs – patients, en fait –

parents à Johnson City et,

qu'ils voyaient arriver le moment de l'attaque adverse, par un mouve-après des heures de

campagne, il parlait avec

ment imperceptible des yeux ou des mains. Plus l'adversaire était irrité, ses parents, son frère, son

plus il devenait agressif envers le samouraï shinkage : cela contribuait à le oncle Tom, sa cousine

déséquilibrer et à le rendre vulnérable. Un samouraï shinkage était prati-Ava Johnson Cox et le

quement imbattable.

fils de celle-ci, William,

surnommé « Bouchon ».

L'une des plus puissantes méthodes de contre-attaque est d'imiter les Il leur expliqua que tous

gens, de leur rendre la pareille. Dans la vie de tous les jours, par l'imita-les dirigeants étaient contre

tion de l'autre et la passivité, cette tactique permet de charmer les gens, lui ; il avait plusieurs

de les flatter, de manière à ce qu'ils abaissent leurs défenses et deviennent grands meetings de prévus

vulnérables. Cela peut aussi les irriter et les décontenancer. Leurs pensées et il n'était pas parvenu

à convaincre un seul

sont les vôtres, vous vous nourrissez d'eux tel un vampire, et cette passi-personnage connu de le

tivité de façade masque le contrôle que vous avez sur eux. À l'inverse, vos présenter. Ava se souvient

adversaires n'apprennent rien de vous, car vous êtes opaque. La contre-

– et ce souvenir a été

attaque sera donc une pleine surprise.

évoqué par le frère de

Lyndon – que « son papa

Cette stratégie est particulièrement efficace, notamment contre ceux lui a dit : "Si tu ne peux

que l'on peut appeler les « barbares », ces gens particulièrement agressifs pas y arriver comme ça,

de nature. Vous ne devez pas les craindre. Ce type de tempérament est pourquoi ne pas faire le

une faiblesse, facile à déstabiliser et à duper. L'astuce consiste à les aiguil-contre ? – Quel

lonner en paraissant faible ou stupide, tout en leur faisant miroiter une contraire ? a demandé

Lyndon.” » Et son papa le

victoire facile.

lui expliqua. Sam Johnson

Pendant la période des Royaumes combattants en Chine, au IV^e siècle dit qu’il y avait une

av. J.-C., l’État de Qi se trouva menacé par les puissantes armées de l’État tactique capable de faire

de Wei. Le général de Qi demanda conseil au grand stratège Sun Pin, travailler pour Lyndon les

dirigeants de l’opposition.

descendant de Sun Zi lui-même, qui lui apprit que le général de Wei La même tactique, insista

n’avait pas très haute opinion des armées de Qi et traitait leurs soldats de Sam, pouvait faire

lâches. Sun Pin expliqua que c’était là la clef de la victoire. Il proposa un retourner en sa faveur les

plan : entrer en territoire Wei avec une grande armée et allumer des sondages des journaux de milliers de feux de camp. Le lendemain, on éteindrait la moitié des feux, l’adversaire. Elle pouvait

même se débarrasser du

et la même chose le jour suivant. Le général de Qi fit confiance à Sun Pin problème de son jeune âge

et accepta.

et en faire une force, et non

Bien sûr, le général de Wei surveillait attentivement l'invasion et une faiblesse. Il dit à son

remarqua le nombre décroissant de feux de camp. Partant du principe fils : « Si les dirigeants

sont contre toi, arrête

que les soldats de Qi étaient lâches, que penser d'autre, sinon qu'ils désertent d'essayer de le dissimuler.

taient ? Il avancerait donc avec sa cavalerie et écraserait cette armée de Souline-le... de façon

couards ; ensuite, l'infanterie suivrait, et ils marcheraient sur le royaume spectaculaire. Si tu es le

de Qi. Sun Pin, apprenant l'arrivée de la cavalerie de Wei, calcula la dernière dans les sondages,

vitesse à laquelle ils avançaient, puis se replia et positionna l'armée de Qi souline-le... de façon

spectaculaire. Si tu es

dans un passage étroit dans les montagnes. Il fit abattre un gros arbre, plus jeune que les autres

enlever son écorce et inscrire sur la bûche : « Le général de Wei mourra candidats, souline-le. »

sur cet arbre. » Il fit installer le tronc sur le chemin de l'armée de Wei et Lyndon demanda à son

S T R A T É G I E 9

123

père ce qu'il voulait dire, et

cacha des archers des deux côtés du passage. Au milieu de la nuit, le son père le lui dit. Puisque

général de Wei, à la tête de sa cavalerie, atteignit le tronc qui leur barrait aucun dirigeant ne voulait

la route. Il distingua quelque chose sur la bûche ; il demanda qu'on introduire Lyndon, dit

Sam, il fallait qu'il arrête

allume une torche pour qu'il puisse lire. La lumière de la torche était le de chercher de médiocres

signal et le leurre : les archers de Qi firent pleuvoir les flèches sur la cava-ersatz adultes, et se fasse

lerie prise en embuscade. Le général de Wei, réalisant qu'il avait été au contraire présenter par

piégé, se suicida.

un enfant exceptionnel. Et

Sun Pin basa toute sa stratégie sur sa connaissance du tempérament cet enfant ne devait pas le

présenter comme un adulte

du général de Wei, violent et arrogant. Il se servit de ses défauts, encou-l'aurait fait mais avec un

ragea l'avidité et l'agressivité de son ennemi, manipulant ainsi le général.

poème, un magnifique

Vous aussi devez chercher le talon d'Achille de votre ennemi, l'émotion poème... Et quand

qu'il ne sait contrôler, afin de l'attiser. Il vous suffira de peu d'efforts pour Lyndon demanda quel

enfant choisir, Sam sourit

le rendre vulnérable à une contre-attaque.

et désigna le fils d'Ava.

De nos jours, le thérapeute familial Jay Haley a observé que, pour À cette époque, les bons

bon nombre de personnalités difficiles, l'expression de leurs émotions cavaliers avaient un

est une stratégie, une façon de manipuler leur entourage. Ils s'autorisent immense prestige et

à se montrer pathologiquement invivables. Si vous essayez de les arrê-

« Bouchon » Cox, à l'âge

de huit ans, s'était déjà

ter en vous mettant en colère, vous rentrez dans leur jeu. Ils vous pous-taillé une réputation pour

sent à pénétrer l'émotionnel pour capter votre attention. Si, à l'inverse, ses exploits en selle, sa

vous laissez la personne perdre tout contrôle, vous êtes en situation de vivacité à ligoter un

pouvoir. Mieux : si vous encouragez ce type de comportement, si vous chevreau ; il avait raflé les

prix pour enfants dans

acceptez la paranoïa et que vous la poussez plus loin encore, alors vous plusieurs rodéos récents ;

entretiendrez cette dynamique qui vous est profitable. Or, ce n'est pas c'était le meilleur jeune

ce que ces personnes attendent, ni ne veulent, car elles se retrouvent en cow-boy de toute la région

train de faire ce que vous voulez, et non plus ce qu'elles désiraient. C'est de Hill Country, comme

la stratégie du jiu-jitsu : se servir de l'énergie de l'ennemi contre lui-disaient les gens.

« Bouchon en est capable »,

même. On gagne généralement du pouvoir en incitant les gens à suivre affirma Sam. Et le

leurs penchants naturels, à se laisser aller à leurs névroses et à leur avi-lendemain, Sam lui montra

dité ; c'est beaucoup plus efficace qu'une résistance active. Il n'y a que toute la journée comment

deux solutions : soit ils s'attirent des ennuis, soit ils se retrouvent com-faire. « Il voulait vraiment

que Bouchon crie "des

plètement perdus. Dans les deux cas, c'est toujours dans votre intérêt.

milliers de gens", évoque

Lorsque vous êtes en situation délicate, le piège à éviter est de trop Ava. Il voulait que mon

réagir. Vous aurez une certaine tendance à exagérer la force de l'ennemi, fils claques des mains chaque

à vous voir plus faible que vous ne l'êtes en réalité. Le principe clé de la fois qu'il prononçait ces

contre-attaque est de ne jamais désespérer. Quelle que soit la force de mots. Je revois l'oncle Sam

claquant la main sur la

l'ennemi, il a des faiblesses sur lesquelles il faut baser votre contre-table de la cuisine pour

attaque. Votre propre faiblesse peut devenir une force ; par quelque montrer à Bouchon

manœuvre intelligente, la situation se retourne en un instant. C'est ainsi comment faire. » Et ce soir-qu'il vous faut considérer tout problème et tout obstacle.

là, lors d'un meeting à

Henly, dans le comté de

Un ennemi base toujours sa puissance sur une force ou un avantage Hays, Lyndon Johnson

donné. Il peut s'agir de l'argent, des ressources, de la taille de son armée déclara au public : « On

ou de celle de son pays ; plus subtilement, ce peut être aussi le moral de ses me trouve bien jeune pour

troupes ou sa réputation. De toute manière, quelle qu'elle soit, cette force être candidat. Eh bien, j'ai

est une faiblesse potentielle, tout simplement parce qu'il compte dessus : un directeur de campagne

encore plus jeune que

neutralisez-la et il sera beaucoup plus vulnérable. Le but est de le mettre moi. » Et il fit monter

dans une situation telle qu'il ne puisse plus se servir de cet avantage.

124

S T R A T É G I E 9

En 480 av. J.-C., lorsque le roi perse Xerxès envahit la Grèce, la taille Bouchon sur le podium et

de son armée, et surtout de sa marine, représentait un avantage considérable, claquant dans

ses mains, récita un poème

table. Mais le général athénien Thémistocle parvint à faire de cette force d'Edgar A. Guest intitulé

une faiblesse : il attira la flotte perse dans le détroit de l'île de Salamine.

« C'était impossible » :

Dans ces eaux agitées et difficiles, la taille de la flotte, qui était à la base Il y a des milliers de

un avantage, devint un vrai cauchemar : impossible de manœuvrer. gens pour te dire que Les Grecs contre-attaquèrent et détruisirent les navires, mettant fin à tout c'est impossible,

Il y a des milliers de

projet d'invasion de Xerxès.

gens pour te prédire

Si votre adversaire pratique un style de combat particulièrement l'échec ; efficace, le meilleur moyen de le neutraliser est de l'apprendre, pour Il y a des milliers de

l'adapter à vos propres buts. Au

gens pour te montrer

XIXe siècle, les Apaches du Sud-Ouest

du doigt un par un,

américain parvinrent, pendant des années, à échapper aux troupes améLes dangers qui

ricaines par une tactique de guérilla parfaitement adaptée au terrain.

t'attendent.

Impossible d'en venir à bout, jusqu'à ce que le général George Crook Mais boucle ta ceinture

embauche des Apaches mécontents qui lui enseignèrent leur manière de avec un petit sourire,

combattre et qu'il utilisa comme éclaireurs. Crook adapta son style de Enlève ta veste et lance-toi ;

combat et parvint ainsi à neutraliser les Apaches et à les vaincre.

Attelle-toi à la tâche en

De même que vous annihilez les points forts de l'ennemi, vous devez chantonnant.

parvenir à tirer des forces de vos faiblesses. Si vous n'avez que peu C'est impossible et tu y

d'hommes par exemple, faites-en des troupes mobiles et servez-vous de arriveras.

cette mobilité pour contre-attaquer. Votre réputation est moins bonne que Robert A. Caro,

the path to power:

celle de votre adversaire ? Tant mieux, vous n'avez rien à perdre.

the years of lyndon

Traînez-le dans la boue : cela finira par le plomber et il coulera à votre johnson, 1990

niveau. Il y a toujours moyen de tirer avantage de ses faiblesses.

Il est inévitable d'être en conflit avec les gens ; il vous faut vous défendre, et parfois prendre l'initiative de l'attaque. Mais le politiquement correct d'aujourd'hui rend toute offensive inacceptable : en prenant l'initiative, vous vous attirez l'opprobre général, vous ruinez votre réputation, vous vous retrouvez isolé et vous faites des ennemis. La contre-attaque est la réponse à cela. Laissez l'adversaire faire les premiers pas, puis jouez les victimes. Sans manipulation ouverte de votre part, vous contrôlez votre adversaire. Poussez-le à vous attaquer violemment ; lorsque cela se soldera pour lui par une catastrophe, il n'aura plus qu'à s'en mordre les doigts et sera fustigé de toutes parts. Vous sauvez les apparences tout en gagnant sur le terrain. Rares sont les stratégies aussi efficaces.

Image : *Le taureau. Il est énorme, son regard terrifiant et ses cornes mortelles. Que l'on attaque ou que l'on fuie, on est soumis aux mêmes dangers. La seule solution est de lui faire face et de le laisser charger votre cape rouge : il n'a rien à frapper, ses cornes sont inutiles. Irritez-le, mettez-le en colère – sa charge est furieuse, il se fatiguera vite. Il finira par se lasser et vous aurez gagné, taillant en pièces cette bête terrifiante.*

STRATÉGIE 9

125

*La situation est telle que
les forces hostiles avancent,
favorisées par l'époque.*

*Dans ce cas la retraite est
l'attitude correcte, et c'est
précisément par elle que
l'on parvient au succès.*

Autorité : *Tout l'art de la guerre consiste dans Celui-ci consiste en
ce que*

*une défensive bien raisonnée, extrêmement
l'on peut se retirer de la
circonspecte, et dans une offensive audacieuse
façon correcte. La retraite ne
et rapide. (Napoléon Bonaparte, 1769-1821)
doit pas être confondue avec
la fuite qui est un simple
sauve-qui-peut. La retraite
est un signe de force. On
ne doit pas laisser passer le*

*bon moment tant qu'on
demeure en possession de sa
force et de sa position. On
sait alors interpréter en
temps voulu les signes de*

A CONTRARIO

l'époque et se préparer à

*La stratégie de la contre-attaque ne peut être utilisée dans toutes les
une retraite provisoire au*

lieu d'engager un combat

*situations : parfois, il vaut mieux prendre l'initiative et garder le
contrôle désespéré à la vie ou à la*

*en mettant l'adversaire sur la défensive avant qu'il n'ait eu le temps
de mort. Ainsi l'on*

*réfléchir. Pour vous décider, vous devez observer la situation de
près.*

n'abandonne pas purement

*Si l'ennemi est trop intelligent pour perdre patience et vous attaquer,
ou et simplement le champ de*

*si vous avez trop à perdre en attendant, prenez les devants. Il est en
bataille à l'adversaire, mais*

on lui rend l'avance difficile

autre préférable de varier vos tactiques et d'avoir plus d'un tour dans en manifestant encore de la

vosre sac. Si vos ennemis savent que vous attendez toujours pour contre-résistance en des points

attaquer, c'est justement le moment de les surprendre en faisant le isolés. De cette manière on

premier pas. Brouillez les pistes. Quelle que soit la situation, restez prépare déjà la contre-imprévisible.

offensive dans la retraite.

Comprendre la loi d'une

telle retraite active n'est pas

aisé. La signification que

recèle un tel moment est

importante.

yi king, le livre des

mutations, vers

viiiie siècle av. J.-C.,

traduit et adapté par

Étienne Perrot de la

traduction allemande du

Père Richard Wilhelm

STRATÉGIE 9

10

CRÉEZ UNE PRÉSENCE

MENAÇANTE :

LA STRATÉGIE DE LA DISSUASION

Le meilleur moyen de repousser un agresseur est d'éviter la première attaque. Pour cela, vous devez avoir l'air plus dangereux que vous ne l'êtes en réalité. Forgez-vous une réputation : vous êtes un peu cinglé, par exemple. Vous combattre ? Cela n'en vaut pas la peine.

Ou encore : vous avez la vengeance amère. Etc. Pour vous créer cette réputation, vous devez la rendre crédible par quelques actes violents. Il vaut parfois mieux laisser planer le doute : si votre adversaire n'est pas sûr de ce qu'un affrontement avec vous peut lui coûter, il ne cherchera pas à le savoir. Jouez sur les peurs et les angoisses innées des autres pour qu'ils y réfléchissent à deux fois.

127

Le pouvoir n'est pas ce

INTIMIDATION

que vous possédez mais

Un jour ou l'autre, vous vous retrouverez face à des ennemis encore plus ce que votre adversaire

agressifs que vous, des gens sans foi ni loi déterminés à obtenir ce qu'ils s'imaginent que vous

possédez.

veulent quoi qu'il leur en coûte. Il serait stupide de vouloir les combattre *fron-Saul D. Alinsky,*

talement. Ils sont doués pour la guerre et n'ont aucun scrupule ; vous avez rules for radicals,

toutes les chances de perdre. Mais vous irez aussi droit dans le mur si vous *1972*

tâchez de détourner le problème en donnant à l'adversaire une partie de ce qu'il veut, en essayant de lui plaire et de l'apaiser : montrer votre faiblesse, c'est l'inviter à l'attaque. Toutefois, ce n'est pas non plus une solution que de vous rendre sans vous battre et d'offrir à l'adversaire une victoire facile qui vous fera grincer des dents. Cela peut devenir une mauvaise habitude.

Au lieu de vouloir éviter le conflit ou de vous plaindre de l'injustice qui fait loi en cette vallée de larmes, considérez cette alternative suivie depuis des siècles par des dirigeants militaires et des stratèges confrontés à des voisins violents et avides : l'intimidation. Cet art de la dissuasion se base sur trois éléments de la nature humaine. Premièrement, les gens tendent à attaquer lorsque l'adversaire est faible et vulnérable.

Deuxièmement, ils ne sont jamais vraiment certains de la faiblesse effective de l'adversaire ; cela dépend des signaux émis, et du comportement passé et présent. Enfin, ils recherchent les victoires faciles, rapides, et sans trop de pertes. C'est pourquoi ils guettent les faibles proies.

La stratégie de la dissuasion consiste simplement à renverser cette dynamique, à modifier l'image faible et naïve que vous donnez de vous-même, et à faire comprendre que la bataille contre vous n'est pas gagnée d'avance. Pour cela, il suffit en général de poser un acte fort qui brouille les pistes et laisse entendre à l'agresseur qu'il a pu se tromper : peut-être êtes-vous effectivement vulnérable, mais ce n'est pas si sûr. Il suffit de masquer votre faiblesse pour déstabiliser l'adversaire. Un acte est beaucoup plus impressionnant que de

grands discours ou des menaces à n'en plus finir : il suffit de rendre coup pour coup, même de façon symbolique, pour faire comprendre que vous n'êtes pas un plaisantin. Les proies faciles sont suffisamment nombreuses et vulnérables pour que votre agresseur batte en retraite et s'attaque à quelqu'un d'autre.

Ce mode de combat défensif est applicable aux batailles du quotidien. Il est parfois aussi désastreux d'essayer d'apaiser les gens que de les combattre ; la stratégie de la dissuasion fait peur, vous protège d'une attaque et vous économise de l'argent autant que de l'énergie. Pour dissuader un adversaire, il faut savoir tromper son monde, manipuler les apparences et l'image que l'on donne de soi, autant de talents applicables à tous les aspects de la guerre du quotidien. Au final, si vous pratiquez correctement cet art, vous pouvez parvenir à vous construire la réputation de quelqu'un de dur et de digne de respect, qu'il faut craindre. Les obstructionnistes qui aiment à saper un travail s'y reprendront à deux fois avant de s'attaquer à vous.

Voici ci-dessous les cinq méthodes de base de la dissuasion et de l'intimidation. Elles sont toutes valables pour l'offensive, mais sont
128

S T R A T É G I E 10

particulièrement efficaces en cas de défense, lorsque vous êtes en L'orgueil peut être comparé situation de vulnérabilité, sur le point d'être attaqué. Elles sont tirées des à la lame d'un sabre.

Elle doit être aiguisée

expériences et des écrits des maîtres en ce domaine.

puis réintroduite dans le

fourreau. De temps en

Créez un effet de surprise par une manœuvre hardie. Le meilleur temps, elle en est tirée,

moyen de cacher ses faiblesses et de leurrer l'ennemi afin qu'il ne passe brandie, puis nettoyée

pas à l'attaque est de prendre le risque de le surprendre. Peut-être vous pour être remise dans le

fourreau. Si le sabre d'un

croyait-il vulnérable mais, désormais, le voilà face à quelqu'un de coura-Samouraï est toujours tiré,

geux et de confiant. Cela aura deux effets positifs : d'une part, il pensera s'il est tout le temps levé,

que votre manœuvre s'appuie sur des certitudes bien réelles – comment les gens le craindront et il

imaginer que vous soyez assez fou pour être aussi intrépide sans en avoir aura de la peine à se faire

des amis. Si au contraire,

les moyens ? – et d'autre part, il verra en vous des forces et des périls il ne sort jamais de son

qu'il n'avait pas imaginés.

fourreau, la lame se ternira

et se couvrira de rouille et

Renversez la menace. Si vos adversaires vous considèrent comme les gens ne craindront plus

quelqu'un qu'il faut bousculer, renversez la situation par un acte soudain, celui qui la porte.

Jocho Yamamoto,

mais sans en faire trop, afin de leur faire peur. Faites peser une menace 1659-1720, hagakure,

sur quelque chose d'important pour eux. Frappez au talon d'Achille, en le livre secret des

samourais, traduit par

sorte que cela fasse mal. Si cela les met en rage et les pousse à attaquer, M. F. Duvauchelle, Guy

prenez de la distance avant de frapper à nouveau, quand ils ne s'y Trédaniel éditeur, 1999

attendent pas. Il faut montrer que vous n'avez pas peur et que vous êtes capable d'une brutalité insoupçonnée. Inutile d'aller trop loin ; il suffit d'impressionner. Le but est de faire parvenir un message de menace et de faire comprendre à l'ennemi que vous êtes capable du pire.

Montrez-vous imprévisible et irrationnel. *Votre acte doit suggérer des tendances suicidaires, comme si vous n'aviez rien à perdre. Vous êtes prêt à tirer vos ennemis avec vous vers le fond, en détruisant leur réputation au passage (c'est particulièrement efficace avec ceux qui ont beaucoup à perdre, des gens puissants de bonne réputation). Cela risque de coûter cher de vous combattre. Le conflit paraîtra brusquement beaucoup moins attirant. Attention : vous n'agissez pas sous le coup de l'émotion, ce serait une faiblesse. Vous insinuez simplement que vous êtes un peu irrationnel et que, la fois suivante, vous serez capable de n'importe quoi.*

Un adversaire fou est terrifiant : personne ne veut combattre quelqu'un d'imprévisible et qui n'a rien à perdre.

Jouez sur la paranoïa naturelle des gens. *Au lieu de menacer ouvertement votre adversaire, il vous faut agir indirectement, pour le*

faire réfléchir.

Il faudra peut-être avoir recours à un intermédiaire pour lui transmettre un message – par exemple, rapporter une histoire troublante qui lui donnera une idée de ce dont vous êtes capable. Ou alors, laissez-vous espionner « sans faire exprès », pour qu'il apprenne des choses inquiétantes.

Il est beaucoup plus efficace de faire croire à un ennemi qu'il a découvert ce que vous tramez contre lui que de le lui dire ouvertement : une menace directe, il faudra bien l'exécuter un jour ; mais c'est autre chose S T R A T É G I E 10

129

Tenter le sort, c'est... créer

que de laisser entendre que vous complotez dans l'ombre. La menace délibérément un risque

doit être voilée, incertaine : c'est alors que l'imagination s'emballe et identifiable, mais que l'on

qu'une attaque paraît véritablement dangereuse.

ne maîtrise pas dans sa

totalité. C'est une tactique

qui consiste à laisser

Parez-vous d'une réputation effrayante. Vous pouvez jouer sur plu-volontairement la situation

sieurs tableaux : faites-vous passer pour difficile, borné, violent, redouta-vous échapper en espérant

blement efficace... Face à une image pareille, les gens reculent avant que son caractère aléatoire

même d'avancer, vous considèrent avec un respect teinté de crainte.

sera insupportable pour

l'adversaire et l'amènera

Pourquoi lutter contre quelqu'un qui a prouvé sa dureté et son âpreté ?

à négocier. Cela signifie

quelqu'un d'intelligent et d'impitoyable ? Pour vous forger cette image, il harceler et intimider

faudra vous montrer un peu dur, mais viendra le moment où la réputation ennemi en l'exposant à

tion seule suffira à dissuader. C'est une arme d'attaque qui pousse les un risque partagé ; cela

consiste à le dissuader en

gens à se soumettre avant même de vous avoir rencontré. Dans tous les lui montrant que, s'il fait

cas, vous devez veiller à votre réputation, ne montrer aucune incohérence-le mouvement contraire, il

rence. La moindre faille la rendrait totalement inutile.

risque de nous déséquilibrer

et de nous faire basculer

Blessé les dix doigts est moins efficace que d'en couper un seul.

dans le gouffre, en

l'entraînant avec nous,

MAO ZEDONG (1893-1976)

que nous le voulions

ou pas.

Avinash K. Dixit et

LA DISSUASION ET L'INTIMIDATION :

Barry J. Nalebuff,

thinking strategically,

MISE EN PRATIQUE

1991

1. En mars 1862, moins d'un an après le début de la guerre de Sécession, la situation des Confédérés n'était guère reluisante : ils avaient perdu une série de batailles importantes, leurs généraux se chamaillaient entre eux, les troupes n'avaient pas le moral et il n'y avait plus de nouvelles recrues.

Comptant profiter de la faiblesse des Sudistes, le général George B. McClellan marcha donc vers la côte de Virginie à la tête d'une grande armée. Il prévoyait ensuite de se diriger vers Richmond, à l'ouest, la capitale du Sud. Les troupes confédérées étaient suffisamment nombreuses dans la région pour repousser l'armée de McClellan pendant un mois ou deux, mais des espions du Sud rapportèrent que les troupes de l'Union, stationnées près de Washington, étaient sur le point d'être transférées pour marcher vers Richmond. Si ces troupes rejoignaient McClellan, ainsi que Abraham Lincoln lui-même l'avait promis, ils réussiraient à prendre Richmond. Et si cette ville tombait, tout le Sud serait obligé de se rendre.

Le général confédéré Stonewall Jackson était basé dans la vallée de la Shenandoah, en Virginie. Il dirigeait 3 600 hommes, une troupe hétéroclite de rebelles qu'il avait recrutés et entraînés. Il était

responsable de la défense de cette vallée fertile contre les troupes de l'Union présentes dans la région. Mais en réfléchissant aux combats qui l'attendaient, il élaborait un plan beaucoup plus vaste. Jackson avait fait ses études à West Point avec McClellan ; il savait que, sous ses dehors bravaches et impertinents, il était timide et angoissé. Il avait toujours peur de faire une

STRATÉGIE 10

erreur. McClellan avait 90 000 hommes prêts à marcher sur Richmond : Enfin, le 21 juillet 1861,

c'était quasiment le double des forces confédérées. Mais Jackson savait on livra la grande bataille

qui tira son nom d'un petit

que, pour se battre, McClellan attendrait d'avoir encore plus d'hommes ; cours d'eau appelé Bull's

il n'attaquerait pas avant l'arrivée des renforts promis par Lincoln.

Run, bataille qui se

Lincoln, cependant, n'envoyait pas de forces à cet endroit s'il estimait terminée par un désastre

qu'elles étaient plus utiles ailleurs. La vallée de la Shenandoah était au pour l'armée du Nord,

sud-ouest de Washington. Si Jackson pouvait troubler la situation ici, cela commandée par le général

McDowell. Les généraux

couperait court aux plans de l'Union et permettrait peut-être aux Sudistes Johnson et Beauregard

d'échapper au désastre.

étaient à la tête des

Le 22 mars, les espions de Jackson lui rapportèrent que les deux Confédérés.

tiers de l'armée de l'Union, qui étaient en attente dans la vallée de la Le général Beauregard

avait successivement

Shenandoah sous le commandement du général Nathaniel Banks, s'ap-abandonné Fairfax, Court

prêtaient à se diriger vers l'est pour rejoindre McClellan. Bientôt, une House et Centreville,

armée près de Washington, menée par le général Irvin McDowell, allait mais ce n'était là qu'une

elle aussi marcher sur Richmond. Jackson ne perdit pas de temps : il ruse de guerre pour attirer

conduisit rapidement ses troupes vers le nord pour attaquer les soldats de le général McDowell dans

un piège. En effet, depuis

l'Union restés dans la vallée, près de Kernstown. La bataille fut terrible trois mois, cette position,

et, à la fin de la journée, les soldats de Jackson furent obligés de battre en prise par l'armée confédérée

retraite. Ils maudissaient amèrement le jour où ils s'étaient engagés : en près de la rivière Bull's Run,

sous-nombre de moitié, ils avaient souffert de pertes terribles. Mais avait été fortifiée par les

Sudistes, et 66 000 hommes

Jackson, impossible à cerner, semblait étrangement satisfait.

y étaient réunis.

*Quelques jours plus tard, il reçut la nouvelle qu'il attendait : Lincoln
Le général commandant les*

*avait ordonné à Banks de ramener son armée dans la vallée, et à
troupes du Nord avait*

*McDowell de rester là où il était. La bataille de Kernstown avait
suffisamment divisé son armée, forte*

ment attiré son attention pour l'inquiéter ; pas beaucoup, mais assez.

seulement de

33 000 hommes, en trois

*Lincoln ne savait pas de quoi Jackson était capable ; il n'avait
aucune idée corps. Il attaqua les*

*non plus de la taille de son armée. Il voulait avant tout pacifier la
vallée Confédérés de front et*

*de la Shenandoah. Ce n'est qu'ensuite qu'il enverrait Banks et sur
les deux flancs.*

*McDowell. McClellan fut obligé de se plier à cette logique. Même s'il
Les troupes du Sud*

formaient un triangle dont

*avait suffisamment d'hommes pour marcher sur Richmond sans plus
le sommet se trouvait au tarder, il voulait attendre les renforts qui lui
assureraient la victoire.*

Bull's Run et la base à

Après Kernstown, Jackson se retira dans le sud, loin de Banks, et Manassas. Les ailes

garda un profil bas pendant quelques semaines. Au début du mois de désarmées se déployaient

mai, pensant que la vallée de la Shenandoah avait été sécurisée, Lincoln en ligne continue, allant

de l'une à l'autre de ces

envoya McDowell sur Richmond et Banks se prépara à le rejoindre.

deux positions.

Encore une fois, Jackson était prêt : il mena ses troupes de façon surprenante-Malgré l'infériorité du

nante, d'abord à l'est, vers McDowell, puis à l'ouest, vers la vallée. Ses hommes, le succès de la

hommes eux-mêmes ne comprenaient pas la stratégie de leur chef.

bataille, pendant les

premières heures, semblait

Troublé par ces étranges manœuvres, Lincoln imagina, sans avoir le devoir appartenir au Nord.

moyen d'en être sûr, que Jackson se dirigeait vers McDowell pour le combattre. À deux heures, les

battre. Il arrêta encore une fois McDowell dans sa marche vers le Sud, Confédérés battus sur tous

garda la moitié de l'armée de Banks dans la vallée et envoya l'autre moitié les points envoyèrent au

aider McDowell à se défendre contre Jackson.

général McDowell un

parlementaire, à qui il fut

Brusquement, les plans de l'Union, qui semblaient parfaits, étaient répondu que l'on ne

ruinés : les troupes étaient trop dispersées pour se soutenir. Jackson pouvait accepter qu'une

n'avait plus qu'à porter le coup de grâce : il rejoignit d'autres divisions reddition sans conditions.

S T R A T É G I E 10

131

En ce moment arrivait par

confédérées de la région et, le 24 mai, marcha vers l'armée de l'Union le chemin de fer de

qui restait dans la vallée, désormais divisée et dangereusement diminuée.

Richmond le président

Jackson manœuvra sur le flanc et envoya ses hommes vers le nord, Jefferson Davis, qui prit le

commandement du centre.

en direction du fleuve Potomac. Cette poursuite fit souffler un vent de Presque au même instant,

panique sur Washington : ce général, maintenant terrifiant, était à la tête le général confédéré Johnson

de forces qui semblaient avoir doublé en une nuit et qui se dirigeaient venait du côté opposé,

vers la capitale.

amenant avec lui 25 000

Edwin Stanton, ministre de la Guerre, télégraphia aux gouverneurs hommes de troupes fraîches.

La bataille commença avec

du Nord pour les alerter de la menace, afin qu'ils réunissent des troupes plus d'acharnement que

et défendent la cité. Des renforts arrivèrent rapidement pour stopper jamais. L'armée du Nord

cette avancée des Confédérés. Parallèlement, Lincoln, déterminé à ne-fit encore des prodiges de

traliser Jackson une fois pour toutes, ordonna à la moitié de l'armée de valeur. Fatiguée par les

marches forcées des jours

McDowell de se joindre à eux pour éliminer ce fléau, tandis que l'autre précédents, par les efforts

moitié retournerait à Washington pour sécuriser la capitale. McClellan inouïs qu'elle venait de

n'avait d'autre choix que d'obéir.

faire pour conserver

Une nouvelle fois, Jackson se replia, mais son plan avait désormais l'avantage sur un ennemi

fonctionné à merveille. En trois mois, avec une poignée de 3 600 hommes, bien supérieur en nombre,

démoralisée par les renforts

il avait éparpillé 60 000 ennemis, gagné du temps pour coordonner la arrivant aux Confédérés,

défense de Richmond et totalement inversé le cours de la guerre.

elle se vit dans la nécessité

de battre en retraite.

Interprétation

Malheureusement, une

sorte de panique se répandit

L'histoire de Stonewall Jackson dans la vallée de la Shenandoah est dans l'armée ; elle fut

l'exemple d'une vérité universelle : à la guerre, et dans la vie en général, causée par les fourgons de

l'essentiel ne se situe pas forcément dans le nombre d'hommes ni dans les bagages qui se mirent à fuir

ressources dont vous disposez, mais dans l'image que vous donnez à l'en-précipitamment et en

nemi. S'il vous croit faible et vulnérable, il est agressif, ce qui risque de désordre. Ils causèrent un

tel bruit que les troupes à

vous mettre en grande difficulté. S'il a brusquement l'impression d'être en portée d'entendre rompirent

face de quelqu'un de fort, d'imprévisible ou qui a des ressources cachées, leurs rangs et coururent

il bat en retraite et mûrit sa décision. Le fait de l'obliger à changer ses péle-mêle dans toutes les

plans et à se montrer plus prudent peut altérer le cours même de la guerre.

directions, entraînant avec

elles l'armée entière.

Il y a toujours des choses que vous ne contrôlez pas ; il n'est pas toujours À la suite de cette bataille,

possible de rassembler une grande armée et de combler toutes vos lacunes, le commandement fut retiré

mais gardez le contrôle de l'image que vous donnez de vous.

au général McDowell et

Jackson modifia d'abord l'opinion que l'armée de l'Union se faisait donné au général

de lui par son attaque audacieuse de Kernstown, qui poussa Lincoln et McClellan, qui s'occupa

activement de la

McClellan à penser que ses troupes étaient plus nombreuses qu'en réa-réorganisation de l'armée

lité ; pour eux, nul général ne serait assez fou pour n'envoyer que pour laquelle Abraham

3 600 hommes contre l'armée de l'Union. Si Jackson était plus fort que Lincoln fit un appel de

prévu, ils avaient besoin de renforts dans la vallée de la Shenandoah, ce 500 000 hommes.

Dans d'autres endroits, les

qui diminuait les troupes disponibles pour attaquer Richmond. Jackson Fédéraux éprouvaient de

adopta ensuite un comportement incohérent, faisant croire qu'il avait non nouvelles défaites. Dans le

seulement de nombreuses troupes, mais aussi un plan machiavélique.

Missouri, les soldats, après

Lincoln et McClellan, perplexes, s'arrêtèrent, bloqués, et divisèrent leurs la mort du général Lyon,

forces pour parer à tous les dangers. Pour finir, Jackson lança une prennent la fuite dans

toutes les directions ; à

seconde attaque audacieuse. Il n'avait pas assez d'hommes pour représen-Ball's Bluff les Unionistes

ter une véritable menace pour Washington, mais Lincoln ne pouvait pas 132

STRATÉGIE 10

le savoir. En vrai magicien, Jackson épouvanta la capitale avec une armée sont culbutés, dans le

ridiculement petite.

Potomac, par l'armée placée

sous le commandement

Pour contrôler l'image que les gens ont de vous, vous devez jouer sur de Jackson ; enfin, dans

les apparences, les induire en erreur. Comme Jackson, le mieux est d'être le Maryland, la présence

audacieux, imprévisible et incohérent, et d'agir avec témérité en situation seule de nombreuses

de faiblesse ou de danger. Cela distrait l'adversaire, qui ne voit plus les troupes nordistes réussit à

failles et craint de n'avoir pas été assez prudent. En outre, lorsque votre comprimer les populations ;

mais l'attention est toujours

ennemi ne comprend pas votre comportement, vous n'en paraissez que et surtout portée sur la

plus puissant. Vous intriguez et inquiétez, vous inspirez le respect. C'est Virginie, où les deux

le plus sûr moyen de déstabiliser les adversaires. Maintenus à distance, armées sont en présence,

ils seront incapables de voir à quel point ils ont été bluffés, et les agres-et où, pense-t-on, un

engagement plus sérieux

seurs se retireront. L'apparence que vous donnez à voir, celle de encore que ne l'a été la

quelqu'un avec qui on ne plaisante pas, devient alors réalité.

bataille de Bull's Run ne

peut tarder à avoir lieu.

2. Édouard Ier d'Angleterre était, au XIIIe siècle, un roi guerrier déterminé
Achille Arnaud,

récit de la guerre

à conquérir toutes les îles britanniques. Il commença par forcer les
d'Amérique,

Gallois à se soumettre. Cela fait, son attention fut attirée par
l'Écosse : il Charles frères et

Huillery, 1865

fit le siège de villes et de châteaux et réduisit en cendres ceux qui
avaient osé lui résister. Il redoubla de brutalité contre les Écossais,
qui se battaient comme des lions ; parmi eux, le célèbre sir William
Wallace. Il les pourchassa et les fit torturer et exécuter en place
publique.

Un seul seigneur écossais échappait encore à Édouard : Robert de
Brus (1274-1329), comte de Carrick, qui avait trouvé refuge dans
son château reclus, dans le Nord de l'Écosse. Édouard captura donc
la famille et les amis du rebelle, assassina les hommes et
emprisonna les femmes dans des cages. Brus resta terré dans son
château. En 1306, il se couronna lui-même roi d'Écosse ; il était prêt
à tout pour se venger d'Édouard et bouter les Anglais hors du pays.
Apprenant cela, Édouard redoubla de détermination pour enfin en
finir avec ces guerres d'Écosse.

Mais il mourut en 1307, laissant sa tâche inachevée.

Son fils, Édouard II, n'était pas assoiffé de sang comme son père.

Édouard Ier lui avait laissé une île sécurisée. Le nouveau roi ne
s'inquiétait guère de l'Écosse : l'Angleterre était beaucoup plus riche,

ses armées bien équipées, bien nourries, bien payées et expérimentées. Les dernières guerres avaient fait des Anglais les soldats les plus redoutés d'Europe.

Édouard II était libre de partir en guerre quand il le voulait contre les Écossais, dont les armes et les armures ne valaient pas grand-chose. Il était tout à fait certain de pouvoir maîtriser Robert de Brus.

Quelques mois à peine après le couronnement d'Édouard II, Brus reprit aux Anglais quelques châteaux écossais et les détruisit.

Lorsqu'Édouard envoya des troupes, Brus refusa le combat et trouva refuge dans la forêt avec sa petite armée. Édouard envoya des renforts pour sécuriser les places anglaises en Écosse et pour se venger de Brus, mais les soldats écossais se mirent brusquement à faire des incursions en Angleterre. Très mobiles, ces pirates à cheval dévastèrent le nord des campagnes anglaises, brûlèrent les récoltes et massacrèrent le bétail. La S T R A T É G I E 10

133

Une fois que vous

guerre en Écosse finissait par coûter cher : les soldats furent rappelés.

connaissiez la Voie de la

Mais Édouard n'avait pas dit son dernier mot : quelques années plus tard, il retenta sa chance.

rocher. Soyez intouchable

et immuable en toutes

choses. L'explication ne

Une armée anglaise s'introduisit assez loin en Écosse, mais une fois

encore, en guise de réponse, des soldats écossais entrèrent de même en peut en être que verbale.

Angleterre, semant la terreur dans les propriétés et les fermes. Même sur J'ai exprimé plus haut ce à

ses propres terres en Écosse, l'armée de Brus brûla les récoltes de la quoi j'ai pensé sans cesse

paysannerie afin d'affamer les Anglais qui s'y trouvaient. Comme précé-au cours des exercices

d'escrime de notre école.

demment, ceux-ci s'épuisèrent à pourchasser Brus, en vain : les Écossais C'est la première fois que

refusaient systématiquement de se battre. Installés dans leur camp, les j'écris tous ces avantages,

soldats anglais entendaient les cornemuses et les cors écossais en pleine c'est pourquoi ils sont

nuît, ce qui les empêchait de dormir. Affamés, épuisés, à bout de nerfs, exposés sans ordre et que

chaque explication ne

ils se replièrent finalement au nord de l'Angleterre, pour ne trouver que ressort pas clairement.

des terres dévastées. Le moral des troupes s'effondra. Personne ne voulait Néanmoins ce livre sera

plus combattre l'Écosse. Les châteaux tombaient aux mains de Robert de une sorte d'index pour

Brus les uns après les autres.

ceux qui voudront étudier

En 1314, les Écossais engagèrent finalement un combat direct avec cette Voie.

Depuis ma jeunesse je me

les Anglais, lors de la bataille de Bannockburn, et les battirent à plates suis consacré à la Voie de

coutures. Ce fut une défaite terriblement humiliante pour Édouard II, qui la tactique, j'ai discipliné

jura de se venger. En 1322, il décida d'en finir une fois pour toutes avec mes mains, j'ai éduqué

Brus au moyen d'une campagne féroce, digne de son père. Il organisa et mon corps, et étudié les

différents aspects de l'esprit

mena lui-même la plus grande armée jamais réunie pour combattre les dans les arts martiaux en

Écossais rebelles. Édouard parvint jusqu'au château d'Édimbourg. Là, il général et dans l'escrime en

envoya des hommes chercher du ravitaillement dans la campagne : ils particulier. Or, lorsque je

revinrent avec un taureau famélique et un chariot vide. La dysenterie prête attention aux autres

décima les troupes anglaises. Édouard fut forcé de reculer et, lorsqu'il écoles, certaines ne

consistent qu'en paroles,

*atteignit enfin le nord de l'Angleterre, il constata que les Écossais
avaient d'autres encore ne*

*une fois de plus rasé les champs, plus féroce que jamais. La
faim et la s'occupent que de l'aspect*

*maladie eurent raison des derniers soldats qui restaient. Cette
campagne extérieur. Aucune n'a*

*fut un tel désastre qu'une rébellion éclata parmi les vassaux
d'Édouard : d'esprit authentique.*

Malgré ces idées qu'elles

il s'enfuit, mais fut rattrapé et exécuté en 1327.

ont, je pense qu'elles

*L'année suivante, le fils d'Édouard II, Édouard III, négocia un
disciplinent tout de même*

*accord de paix avec les Écossais : il leur donna leur indépendance
et tout le corps et l'esprit.*

reconnut la légitimité de Robert de Brus, roi d'Écosse.

Cependant, toutes

deviennent des malades de

la Voie qui ne pourront

Interprétation

plus jamais se débarrasser

*Les Anglais pensaient pouvoir prendre l'Écosse en toute impunité,
dès de cette mauvaise influence*

qu'ils le voulaient. Les Écossais étaient mal équipés, leurs dirigeants très première. Elles sont la

divisés : face à de telles faiblesses, comment auraient-ils pu se défendre source du pourrissement de

la vraie Voie de la tactique

d'une conquête anglaise ? Robert de Brus essaya de parer l'imparable et et provoquent son déclin.

inventa une nouvelle stratégie. Lorsque les Anglais attaquèrent, il refusa L'escrime a pour but de

la confrontation ; il aurait irrémédiablement perdu. Il frappa indirecte-nous mener à la vraie Voie

ment, mais sur des points sensibles, et fit subir aux Anglais ce que ces et à la victoire dans le

derniers faisaient subir aux Écossais : la ruine du pays. Il continua à combat. Ce but est

immuable. Si vous obtenez

leur rendre œil pour œil et dent pour dent jusqu'à ce que les Anglais com-l'intelligence de la tactique

prennent qu'à chaque fois qu'ils attaqueraient l'Écosse, ils en paieraient 134

S T R A T É G I E 10

le prix : ils perdaient des terres fertiles, étaient constamment harcelés de notre école et si vous et combattaient dans d'atroces conditions. Les Anglais perdirent ainsi pratiquez sans faillir,

je ne doute pas que vous

progressivement le goût de la bataille et finirent par se rendre.

emporterez la victoire.

L'essence de la stratégie de la dissuasion est la suivante : lorsqu'un Miyamoto Musashi,

adversaire vous attaque ou vous menace, vous devez lui faire comprendre 1584-1645,

qu'il souffrira en retour. Il est peut-être plus fort et capable de vaincre, traité des cinq roues

mais vous lui ferez payer très cher chacune de ses victoires. Au lieu de l'affronter directement, frappez un point sensible. Il doit comprendre qu'il souffrira à chacune de ses attaques, même relativement peu. Pour qu'il cesse d'être harcelé, il devra cesser de vous harceler. Vous êtes la guêpe qui lui tourne autour : mieux vaut qu'il prenne la fuite et vous laisse en paix.

3. Par un matin de l'année 1474, le roi Louis XI (1423-1483) – surnommé « l'Universelle Araigne » pour ses manières d'intrigant et de comploteur – se lança dans une diatribe véhémement à l'encontre du duc de Milan. Les courtisans présents ce jour de janvier écoutèrent, ébahis, ce roi d'habitude prudent et silencieux, étaler ainsi ses soupçons : même si le père du duc avait été un ami, on ne pouvait faire confiance au fils ; il travaillait contre la France et violait le traité signé par les deux pays. Le roi monologua longuement : peut-être faudra-t-il passer à l'action pour calmer ce présomptueux. Du coin de l'œil, les courtisans aperçurent, consternés, un inconnu qui s'éclipsait discrètement. C'était Christophe de Bollate, ambassadeur de Milan en France. Bollate avait été chaleureusement accueilli par le roi plus tôt dans la matinée, puis s'était effacé ; Louis avait probablement oublié qu'il était là. Avec cette diatribe du roi, la France courait droit à l'incident diplomatique.

Plus tard dans la journée, Louis invita Bollate dans ses appartements privés et, pareissant dans son lit, entama aimablement

la conversation.

Comme la discussion dérivait vers la politique, le roi se déclara partisan du duc de Milan : il était prêt à tout pour l'aider à étendre son pouvoir.

Puis il demanda : « Dites-moi, Christophe, vous a-t-on rapporté ce que j'ai dit ce matin en conseil ? Avouez-moi la vérité, n'y a-t-il pas eu un courtisan pour vous le dire ? » Bollate reconnut qu'il se trouvait lui-même dans la pièce pendant le violent discours du roi et qu'il avait tout entendu de ses propres oreilles. Il ajouta que, contrairement à ce que le roi avait eu l'air de croire, le duc de Milan était un fidèle allié de la France. Louis répondit qu'il avait eu des doutes au sujet du duc et avait des raisons d'être en colère ; mais il changea immédiatement de sujet pour passer à une conversation plus légère, et Bollate finit par prendre congé.

Le lendemain, le souverain envoya trois conseillers voir Bollate.

Était-il bien installé dans ses appartements ? Était-il satisfait du traitement qu'il recevait ? Y avait-il quelque chose à faire qui améliorerait son séjour à la cour de France ? Ils voulurent aussi savoir s'il transmettrait les mots du roi au duc. Car le roi, dirent-ils, considérait Bollate comme un ami, un confident ; il lui avait pratiquement livré son cœur. Tout cela n'avait guère d'importance, et Bollate ferait mieux de tout oublier.

S T R A T É G I E 10

135

Pendant les années trente,

Évidemment, ni les conseillers, ni les courtisans, ni Bollate ne la diplomatie de l'Italie

savaient que le roi avait délibérément monté l'affaire. Louis était certain mussolinienne était

que cet ambassadeur perfide, qui n'était pas un ami, et encore moins un fortement appuyée par une

agitation belliqueuse et le

confident, rapporterait en détail tout ce qui avait été dit. Il savait que le mirage d'une formidable

duc était un traître et le roi voulait le mettre en garde de façon détournée.

puissance militaire : une

Visiblement, le message était passé : le duc de Milan fut loyal au royaume armée de « huit millions de

de France pendant de longues années.

baïonnettes », dont les

défilés étaient des spectacles

grandioses de bersaglieri

Interprétation

au pas de course et de

L'Universelle Araigne savait prendre de l'avance. Dans ce cas-là, il avait colonnes motorisées

compris que, s'il parlait à l'ambassadeur de ses inquiétudes au sujet du grondantes ; une armée de

duc en termes choisis et diplomatiques, ses mots n'auraient aucun poids : l'air hautement respectée ne

serait-ce que pour ses raids

ils auraient sonné comme des pleurnicheries de fillette. Et, à l'inverse, s'il au pôle Nord et en

exprimait ouvertement sa colère à l'ambassadeur, il aurait eu l'air de perdre Amérique du Sud ; et une

son sang-froid. Un coup direct est facile à parer : le duc aurait murmuré marine capable d'acquérir

quelques phrases pour le rassurer, mais rien ne l'aurait empêché de le beaucoup de bâtiments

trahir. En faisant peser une menace indirecte sur le duc, Louis XI fit impressionnants en raison

de de la minceur des

passer le message de façon beaucoup plus efficace. La colère du roi de budgets gaspillés en essais

France était d'autant plus inquiétante que le duc n'était pas censé la d'artillerie et en croisières

connaître : cela signifiait qu'il projetait quelque chose et ne souhaitait pas d'entraînement. Avec sa

que cela arrive aux oreilles du duc. Il fit parvenir son message de manière police militaire au sein de

laquelle la mise en scène

implicite afin que le duc se sente menacé et modère ses intentions.

l'emportait sur les exigences

Lorsqu'on est soumis à une attaque, on est tenté de s'échauffer, de sordides de la préparation

*supplier les agresseurs d'arrêter et de proférer les pires menaces
s'ils de la guerre, Mussolini*

*continuent. C'est se mettre en position de faiblesse : on révèle ses
peurs sacrifie la véritable*

*comme ses intentions, et les mots dissuadent rarement l'adversaire.
Il est puissance au profit*

d'images mille fois

*beaucoup plus efficace d'envoyer un message par une tierce
personne ou aggrandies de la force*

*de le révéler par une manœuvre indirecte. Ainsi, vous signalez à
votre modique qui était la*

*ennemi que vous êtes déjà passé à l'acte sans qu'il le sache. La
menace sienne. Mais les résultats*

*doit rester voilée : si l'adversaire ne peut savoir vos véritables
intentions, de la pression morale due*

à ces images étaient

*il lui faudra imaginer le reste. Il comprendra que vous êtes
calculateur et tangibles : la Grande-fin stratège, et cela aura l'effet
d'une douche froide. Il n'aura plus guère Bretagne et la France
furent*

envie de savoir de quoi vous êtes capable.

dissuadées d'intervenir

pendant la conquête

*4. Au début des années 1950, John Boyd (1927-1997) se distingua
en tant italienne de l'Éthiopie, son*

intervention en Espagne

*que pilote de chasse lors de la guerre de Corée. Au milieu de la
décennie, et sa soumission de*

*il était l'instructeur de vol le plus respecté de la Nellis Air Force
Base, dans l'Albanie ; et nul n'osa*

*le Nevada. Il était pratiquement imbattable en combat aérien,
tellement s'opposer au fait que*

*bon qu'on lui demanda de réécrire le manuel de tactique du pilote de
l'Italie revendique la*

position d'une grande

*chasse. Il avait développé un style qui démoralisait et terrorisait
l'ennemi ; puissance – ses intérêts*

*il savait se mettre dans la tête de son adversaire et altérer sa
réactivité.*

devaient être pris en compte

*Boyd était un homme intelligent et courageux. Mais, aussi nombreux
que de façon concrète, par*

*fussent ses entraînements, ses talents et ses combats à mort avec
l'ennemi, exemple en donnant à ses*

*rien ne l'avait préparé aux trahisons, aux manœuvres politiques et
aux banques des licences pour*

la Bulgarie, la Hongrie,

*luttres intestines du Pentagone, où il fut nommé en 1966 pour
contribuer la Roumanie et la*

à la mise au point d'un nouvel avion de chasse ultraléger.

STRATÉGIE 10

Le major Boyd s'aperçut vite que les bureaucrates du Pentagone Yougoslavie. Pendant

étaient plus intéressés par leur carrière que par la défense de leur pays.

ces années d'illusion,

Mussolini trompa ainsi

Ils s'attachaient plus à satisfaire un entrepreneur qu'à mettre au point son monde (et lui-même) le meilleur des avions de chasse ; l'équipement technologique qu'ils se jusqu'en juin 1940 où, sur

procuraient n'était souvent pas approprié. En bon pilote, Boyd s'était un coup de tête, il oublia

entraîné à considérer chaque situation comme une sorte de bataille : cette sa considérable prudence

fois encore, il décida de transférer ses talents de combattant dans la pour céder à la tentation d'avoir part aux dépouilles

jungle du Pentagone. Il intimiderait, découragerait et finirait par vaincre de l'effondrement de la

ses adversaires.

France.

Boyd pensait qu'un avion de chasse aérodynamique, du type de celui Edward N. Luttwak,

qu'il était en train de mettre au point, pourrait battre n'importe quel strategy: the logic of

war and peace, 1987

avion au monde. Mais les entrepreneurs détestaient ce modèle, car il était peu coûteux ; il n'employait pas la technologie qu'ils essayaient de développer. En outre, les collègues de Boyd au Pentagone avaient leurs propres projets en tête. Tous étaient en concurrence sur le même budget : ils étaient prêts à tout pour saboter ou modifier le projet de Boyd.

Il développa sa stratégie de défense : extérieurement, il semblait un peu idiot. Il ne portait que des costumes miteux, fumait des cigares infects et avait l'air un peu sauvage. Il ressemblait à n'importe quel pilote de chasse, un peu nerveux, promu trop vite et trop tôt. Mais derrière ces apparences trompeuses, il contrôlait le moindre détail. Il s'assura d'en savoir plus que ses adversaires : il était capable de citer des statistiques, des études et des théories d'ingénierie pour soutenir son projet et pointer du doigt les failles de ceux des autres. Les entrepreneurs arrivaient aux réunions avec des plans mirifiques développés par leurs meilleurs ingénieurs ; ils faisaient un discours enthousiaste qui épatait les généraux.

Boyd écoutait poliment, prenait l'air impressionné puis, soudain, sans prévenir, passait à l'attaque : là, il démontait leurs merveilleux projets, soulignait les incohérences et dénonçait la tromperie. Et plus ils protes-taient, plus Boyd réduisait leurs plans à néant.

Surpassés par un homme qu'ils avaient grossièrement sous-estimé, les entrepreneurs quittaient souvent les réunions en jurant de se venger.

Mais que faire ? Il avait déjà mis leurs projets à terre et ridiculisé leurs propositions. Ils avaient été démasqués et en avaient perdu toute crédibilité. Il fallait accepter cette défaite. Ils apprirent à éviter Boyd : au lieu d'essayer de le saboter, ils espéraient qu'il se saboterait tout seul.

En 1974, Boyd et son équipe finirent le projet du nouvel avion de chasse sur lequel ils avaient travaillé. Il était à peu près sûr qu'il

serait approuvé. Mais la stratégie de Boyd comprenait la mise en place d'un réseau d'alliés dans différents départements du Pentagone, et ces hommes lui rapportèrent qu'il y avait quelques généraux trois étoiles qui le haïssaient et qui avaient prévu de faire échouer le projet. Ils le laisseraient obtenir les différentes approbations nécessaires mais, à la réunion finale, ils saboteraient le projet comme ils l'avaient toujours voulu. Et puisque ce projet était monté si haut, on ne pourrait pas les accuser de ne pas lui avoir laissé sa chance.

S T R A T É G I E 10

137

En plus de son réseau d'alliés, Boyd s'était toujours assuré d'avoir un protecteur puissant. Ce n'était pas compliqué à trouver : dans un environnement politique comme le Pentagone, il y a toujours un général ou de puissants officiels dégoûtés par le système ; ils étaient ravis d'être les protecteurs secrets de Boyd. Pour l'occasion, celui-ci en appela à son protecteur le plus puissant, le ministre de la Défense James Schlesinger. Ce dernier approuva personnellement le projet. Lors de la réunion avec les généraux, qui buvaient du petit-lait à l'idée de se débarrasser enfin de lui, Boyd déclara : « Messieurs, le ministre de la Défense m'autorise à vous informer que cette réunion n'a pas pour but de prendre une décision.

C'est une simple réunion d'information. » Il précisa que le projet avait déjà été approuvé. Il le présenta donc, longuement, prenant un malin plaisir à remuer le couteau dans la plaie. Il voulait les humilier et leur montrer à qui ils avaient affaire.

Sa formation de pilote de chasse avait incité Boyd à prendre de l'avance sur ses adversaires : il fallait les surprendre par une manœuvre inattendue et paralysante. Il sut adapter cette stratégie aux querelles bureaucratiques du Pentagone. Lorsqu'un général lui donnait un ordre dans le but évident de ruiner les plans de son avion de chasse ultraléger, il souriait, opinait du chef et disait : « Messieurs, je serais ravi de suivre cet ordre. Mais j'ai besoin d'une

demande écrite. » Or, les généraux préféraient largement donner leurs ordres de vive voix, pour se couvrir au cas où les choses tourneraient mal. Pris au dépourvu, ils n'avaient pas le choix : il fallait laisser tomber l'ordre ou faire une demande écrite qui, si elle était publiée, les ridiculiserait. Ils étaient piégés.

Après quelques années aux côtés de Boyd, les généraux et leurs sous-fifres apprirent à l'éviter, lui et ses abominables cigares, ses sophismes et ses tactiques surnoises. Désormais tranquille, il mena à bien ses plans pour le F-15 et le F-16, ce malgré les lourdeurs administratives du Pentagone : l'aviation américaine est encore marquée de son empreinte, car il mit ainsi au point les deux avions de chasse les plus célèbres et les plus efficaces.

Interprétation

Boyd comprit très vite que son projet n'était guère populaire et qu'il devait être prêt à rencontrer des obstacles et des opposants sur son chemin. S'il décidait de combattre tout le monde, chaque entrepreneur et chaque général, il mourrait d'épuisement. Boyd était un stratège de haut vol : ses théories jouèrent un rôle majeur lors de l'opération Tempête du désert contre l'Irak, en 1991. Un stratège ne rend jamais coup pour coup : il sonde les faiblesses de l'ennemi. Un système colossal comme le Pentagone a forcément ses failles. Boyd sut les localiser.

Ceux qui le côtoyaient là-bas voulaient à tout prix plaire et être aimés. C'étaient des politiciens, soucieux avant tout de leur réputation ; en outre, ils étaient très occupés et n'avaient pas de temps à perdre. La stratégie de Boyd était simple : sur le long terme, il allait se construire la 138

S T R A T É G I E 10

réputation de quelqu'un de difficile, voire de méchant. Un problème avec Boyd signifiait un combat public et sale qui souillait une réputation et faisait perdre du temps, ce qui n'est jamais bon en politique. Boyd se transforma ainsi en une sorte de porc-épic. Aucun

animal ne veut s'approcher d'une créature qui cause tant de dommages, aussi petite soit-elle ; même les tigres la laissent en paix. Une fois en paix, Boyd gagna donc du pouvoir et vécut assez longtemps pour voir voler les F-15 et F-16.

Boyd savait que la réputation est une clef qui ouvre de nombreuses portes. La vôtre n'est peut-être pas assez impressionnante ; après tout, il faut s'adapter aux circonstances, faire de la politique, avoir l'air gentil et accommodant. En général, cela fonctionne, mais en période de danger, il n'est pas bon d'avoir l'air trop aimable : cela sous-entend que vous pouvez être malmené, découragé, manipulé. Si vous n'avez jamais rendu un coup auparavant, aucune menace ne sera crédible. Il est très important que les gens sachent que, si nécessaire, vous savez vous montrer méchant et sournois. Quelques démonstrations claires et violentes suffiront. Une fois que les gens vous considéreront comme un vrai dur, ils n'approcheront plus sans crainte. Et comme le disait Machiavel, mieux vaut être craint qu'aimé.

I m a g e :

Le porc-épic. Il a l'air un peu

bête, un peu lent ; on dirait une proie

facile. Mais lorsqu'il est menacé ou attaqué, il

dresse ses piquants. Si on le touche, on est sûr d'être blessé, et lorsqu'on essaie d'extraire les piquants, ils ne s'enfoncent que plus profondément dans la chair. Ceux qui ont déjà eu affaire à un porc-épic apprennent à ne jamais recommencer. Et même sans en avoir fait l'expérience, la plupart des gens savent l'éviter et le laisser tranquille.

Autorité : *Ainsi, outre l'avantage que vous aurez de faire savoir promptement toutes vos volontés à votre armée entière, dans le même moment, vous aurez*

encore celui de laisser votre ennemi, en le rendant attentif à tout ce qu'il croit que vous voulez entreprendre, de lui faire naître des doutes continuels sur la conduite que vous devez tenir, et de lui inspirer d'éternelles frayeurs. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.) S T R A T É G I E 10

139

A CONTRARIO

Le but d'une stratégie de dissuasion est de décourager l'attaque ; une action ou une présence menaçante sont en général suffisantes. Toutefois, dans certaines situations, on atteint le même objectif en faisant l'idiot et le modeste. Donnez-vous l'air inoffensif, battu d'avance, et les gens vous laissent parfois tranquille. Une image de benêt peut vous faire gagner du temps. C'est ainsi que Claude survécut au monde traître et violent de la politique romaine et qu'il parvint au trône impérial : il avait l'air trop inoffensif pour que l'on s'en inquiète. Mais cette stratégie demande de la patience et n'est pas sans risque : vous serez l'agneau parmi les loups.

En général, il faut toujours garder ses tentatives d'intimidation sous contrôle. Ne vous laissez pas emporter par l'ivresse que vous donne le pouvoir de faire peur : c'est une défense en temps de danger, pas un moyen d'attaque. Sur le long terme, à trop effrayer les gens, vous vous créez des ennemis, et si vous n'étoffez pas votre réputation de quelques belles victoires, vous perdrez toute crédibilité. Si votre adversaire est suffisamment en colère pour décider de jouer le même jeu que vous, vous risquez d'entrer dans une escalade de violence et une guerre de représailles. Cette stratégie est à employer avec précaution.

140

S T R A T É G I E 10

11

TROQUEZ L'ESPACE

CONTRE LE TEMPS :

LA STRATÉGIE DU REPLI

Battre en retraite face à un ennemi solide est un signe de force, et non de faiblesse. En résistant à la tentation de répondre à l'agression par l'agression, vous gagnez un temps précieux : celui de récupérer, de réfléchir, de prendre du recul. Laissez l'ennemi avancer, le temps importe plus que l'espace. En refusant le combat, vous mettez votre adversaire en rage et nourrissez son arrogance. Bientôt, il ira trop loin et commettra des erreurs. Le temps est un révélateur : l'autre apparaîtra imprudent et vous, sage.

Parfois, on peut accomplir beaucoup en ne faisant rien.

141

RECULER POUR MIEUX SAUTER

Au début des années 1930, Mao Zedong (1893-1976) était l'étoile montante du Parti communiste chinois. Une guerre civile venait d'éclater entre communistes et nationalistes ; Mao était à la tête de la lutte contre les nationalistes : il usait de tactiques de guérilla pour les battre encore et encore, même si les communistes étaient clairement en sous-nombre. Il était aussi président du gouvernement communiste chinois naissant et ses essais provocants de stratégie et de philosophie étaient largement diffusés.

Une lutte de pouvoir émergea au sein du parti communiste : un groupe d'intellectuels formés en Union Soviétique, connu sous le nom des « 28 Bolcheviks », essaya de prendre le pouvoir. Ils méprisaient Mao : son goût de la guérilla était pour eux un signe de timidité et de faiblesse ; ils considéraient que la révolution paysanne était une idée dépassée.

Ils défendaient une guerre frontale. Ils voulaient combattre directement les nationalistes pour prendre le contrôle des régions et des cités stratégiques, comme les communistes l'avaient fait en Russie. Les 28B isolèrent progressivement Mao, qui se retrouva à l'écart du pouvoir politique et militaire. En 1934, ils l'assignèrent à résidence dans une ferme du Hunan.

Les amis et camarades de Mao comprirent qu'il était tombé en profonde disgrâce. Mais, pire encore que la chute elle-même, ils n'arrivaient pas à accepter l'apparente soumission de Mao : en effet, il ne chercha pas à rassembler du soutien pour contre-attaquer, il cessa de publier et disparu complètement de la circulation. Peut-être les 28B avaient-ils raison : Mao était un lâche.

La même année, les nationalistes, menés par le général Tchang Kai-shek, lancèrent une nouvelle campagne pour venir à bout des communistes. Leur plan était d'encercler l'Armée rouge dans ses bastions et d'en exterminer tous les soldats jusqu'au dernier : la victoire était proche. Les 28B combattirent bravement pour garder les quelques cités et régions qu'ils tenaient encore. Mais les nationalistes étaient bien plus nombreux, mieux équipés, et ils disposaient de conseillers militaires allemands pour les aider.

Ils prirent ville après ville et encerclèrent lentement les communistes.

Des milliers de soldats désertèrent l'Armée rouge, mais ceux qui restaient, environ 100 000, parvinrent à percer le siège nationaliste pour se diriger vers le nord-ouest. Mao les rejoignit dans leur fuite. Il commença enfin à prendre la parole pour mettre en cause la stratégie des 28B. Il critiqua cette retraite en ligne droite, qui rendait la poursuite trop facile. Ils étaient trop lents, trop encombrés par des documents, des dossiers et toutes sortes de papiers emportés de leurs anciens bureaux. Ils se comportaient comme si l'armée tout entière, déplaçant son camp, prévoyait simplement de poursuivre le combat contre les nationalistes de la même façon qu'auparavant, pour leur arracher des villes et du terrain. Mao persistait à dire que cette nouvelle marche ne devait pas être une simple retraite momenta-née vers des terres plus sûres, mais une opération de plus

grande envergure. Tout le parti devait être repensé : au lieu de copier les bolcheviks, il

STRATÉGIE 11

fallait réinventer une révolution chinoise propre, basée sur la paysannerie, Six à la quatrième place

le groupe de population le plus important en Chine. Ils avaient besoin de signifie :

L'armée bat en retraite.

temps et de liberté pour attaquer. Mao pensait qu'il fallait se diriger vers le Pas de blâme.

sud-ouest, aux confins de la Chine, là où l'ennemi ne pouvait les atteindre.

Lorsqu'on se trouve en face

Les officiers de l'Armée rouge se rangèrent à son avis : ses tactiques d'un ennemi supérieur avec

de guérilla avaient auparavant prouvé leur efficacité, tandis que la stratégie-lequel le combat est sans

la stratégie des 28B était un échec cuisant. Ils adoptèrent ses idées. Ils voyagèrent espoir, une retraite en bon

ordre est l'unique attitude

légers, ne se déplacèrent que la nuit, feintèrent pour brouiller les pistes.

juste, car elle préserve

Partout où ils allaient, des paysans ralliaient leur cause. D'une certaine l'armée du dommage et

manière, Mao était devenu le dirigeant de facto de l'armée. Avec cent fois de la désintégration. Ce

moins d'hommes, l'Armée rouge parvint quand même à échapper aux n'est nullement un signe

de courage ou de force que

nationalistes et, en octobre 1935, elle atteignit le fin fond de la province de vouloir engager à tout

du Shanxi, où elle fut en sécurité.

prix un combat sans espoir.

Après avoir traversé vingt-quatre fleuves et dix-huit chaînes de montagne, le livre des

tagnes, et après avoir frôlé le désastre, l'armée arriva au bout de sa mutations, vers

viiiie siècle av. J.-C.,

« Longue Marche ». Elle ne comptait plus que 6 000 soldats, mais un traduit et adapté par

nouveau parti avait été bâti, celui que Mao souhaitait dès le début : un Étienne Perrot de la

traduction allemande du

groupe de radicaux dévoués qui croyaient en la révolution paysanne et Père Richard Wilhelm

en la guérilla. En sécurité dans la province du Shanxi, ce nouveau parti épuré put prendre le temps de récupérer, puis de faire de nouveaux disciples. En 1949, les communistes battirent les nationalistes une fois pour toutes et les condamnèrent à l'exil hors de la Chine continentale.

Interprétation

Mao était né et avait été élevé dans une ferme ; il avait connu la vie à la dure. Un fermier doit apprendre la patience, s'adapter au rythme des saisons et aux caprices de la météo. Des milliers d'années auparavant, la religion taoïste avait émergé de ce mode de vie difficile. L'un des concepts clés du taoïsme est celui du wei wu : l'idée de l'action par l'inaction, du contrôle sans contrôle, de la fermeté par la douceur. Le wei wu induit l'idée qu'en luttant contre les circonstances, en restant dans le combat, vous ne faites que reculer, que créer des obstacles et des difficultés. Il est parfois préférable de faire profil bas, de rentrer sous sa carapace et de laisser l'hiver passer. C'est ainsi que vous pouvez prendre le temps de vous retrouver et de raffermir votre identité.

Élevé dans une ferme, Mao s'était approprié ces idées et les appliquait constamment à la politique et à la guerre. En période de danger, lorsque l'ennemi était trop fort, il n'avait pas honte de battre en retraite, même s'il savait que beaucoup l'interpréteraient comme un signe de faiblesse. Il savait que seul le temps ferait apparaître les failles de la stratégie ennemie. Il mettait ce temps à profit pour réfléchir sur lui-même et prendre du recul sur la situation. Il fit de cette période de retraite dans le Hunan, non pas une humiliation négative, mais une excellente stratégie.

De même, il se servit de la Longue Marche pour forger la nouvelle identité du parti communiste, créant une nouvelle forme de ferveur politique.

Une fois l'hiver passé, il émergea : ses ennemis tombèrent sous le poids S T R A T É G I E 1 1

143

de leurs propres faiblesses face à un Mao renforcé par cette période de retraite.

La guerre est trompeuse : vous pensez parfois être fort et vous croyez avancer contre l'ennemi, mais le temps prouve que vous marchez vers le pire des dangers. Vous ne pouvez jamais vraiment y voir clair, puisque l'immersion dans le présent vous empêche de prendre le recul nécessaire.

Le mieux à faire est de vous débarrasser de ces schémas de pensée convenus et paresseux. Il n'est pas toujours bon d'avancer ; le temps du repli n'est pas une faiblesse. En période troublée, la meilleure stratégie est bien souvent de refuser le combat : en fuyant l'ennemi, vous ne perdez rien de précieux et gagnez le temps de vous retrouver, de repenser vos idées, d'éliminer les importuns pour ne garder que les convaincus. Le temps devient votre allié. En ne faisant rien ouvertement, vous gagnez en force intérieure, qui sera un pouvoir considérable quand viendra le moment d'agir.

La stratégie est la science de l'emploi du temps et de l'espace.

Je suis, pour mon compte, moins avare de l'espace que du temps : pour l'espace, nous pouvons toujours le regagner.

Le temps perdu, jamais.

NAPOLÉON BONAPARTE (1769-1821)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Le problème majeur en stratégie, et dans la vie en général, c'est que chacun est unique, ayant une personnalité qui lui est propre. De même, chaque situation est singulière, et aucune ne se répète jamais vraiment. Mais on a souvent du mal à prendre conscience de ce qui nous rend différents, de qui nous sommes vraiment. Nos idées viennent de livres, de professeurs, d'influences multiples. Nos réactions aux événements sont polluées par la routine, machinales, quand il faudrait s'adapter aux particularités de chaque circonstance. De la même façon, dans notre rapport à autrui, nous nous laissons aisément contaminer par son rythme et son humeur.

Tout cela crée une sorte de brouillard : il est difficile de considérer les éléments tels qu'ils sont quand on ne se connaît pas soi-même.

En tant que stratège, votre mission est simple : il s'agit de comprendre ce qui vous différencie des autres, de vous appréhender vous-même, d'être sûr de vos positions et de connaître l'ennemi le mieux possible.

Vous devez garder du recul sur les événements et considérer les faits tels quels. Pris dans le tourbillon de la vie, ce n'est pas chose aisée ; on ne peut avoir la force de le faire qu'en sachant quand et comment se retirer.

Si l'on ne cesse d'avancer, d'attaquer, de répondre à chaud, on n'a pas le temps de prendre du recul. Les stratégies qui en découlent sont faibles, mécaniques, ancrées dans le passé ou dans la théorie. On singe ce qui a déjà été fait au lieu de créer du neuf. Il faut apprendre à se retirer régulièrement pour se retrouver soi-même et se détacher d'influences parasites.

144

S T R A T É G I E 1 1

Le meilleur moment pour le faire, c'est souvent au cœur même de la dif-Les opportunités changent

ficulté et du danger.

sans cesse. Ceux qui

arrivent trop tôt sont allés

Cette période de repli comporte une symbolique religieuse, mystique.

trop loin, et ceux qui

Ce n'est qu'en s'échappant dans le désert que Moïse et le peuple juif arrivent trop tard ne

consolidèrent leur identité et devinrent une force politique et sociale rattraperont jamais leur

majeure. Pendant quarante jours, Jésus vécut dans le désert ; Mahomet, retard. De même que le

de même, s'exila de La Mecque à un moment de grand danger et se mit soleil et la lune poursuivent

leur route, le temps ne

en retraite. Avec une poignée de ses disciples les plus fervents, il profita s'entend pas bien avec

de cette période pour créer des liens, comprendre qui ils étaient et ce les gens. Par conséquent,

pourquoi ils se battaient – en bref, ils laissèrent le temps faire son œuvre.

les sages accordent moins

Ce n'est qu'après cette période que la petite troupe de croyants réappa-de valeur à d'énormes

joyaux qu'à un peu de

rut pour conquérir La Mecque ainsi que toute la péninsule arabique et, temps. Le temps est difficile

plus tard, après la mort du prophète, battre les Byzantins et l'empire à trouver et facile à perdre.

perse, et étendre l'Islam sur de vastes territoires. Jusqu'à Hadès dans huainanzi,

L'Odyssée, chaque mythologie a son héros retiré en quête de lui-même.

Chine, iie siècle av. J.-C.

Si Moïse était resté en Égypte pour se battre, l'histoire du peuple juif se serait probablement arrêtée là. Si Mahomet avait affronté ses ennemis à La Mecque, il aurait été écrasé et aussitôt oublié. Lorsque vous vous battez contre quelqu'un de plus puissant que vous, vous avez plus à perdre que vos biens et votre territoire : vous perdez aussi votre capacité à réfléchir, à garder du recul ; vous finissez par vous laisser entièrement submerger par les émotions et la violence de l'agresseur. Mieux vaut fuir et mettre ce temps à profit pour vous replier sur vous-même. Si l'ennemi avance et gagne du terrain, tant pis ; il faut savoir prendre le temps de récupérer pour renverser la situation le moment venu. Savoir se retirer n'est pas une faiblesse, mais une force ; c'est le sommet de la sagesse stratégique.

Le but de cette stratégie de repli est de refuser le combat quel qu'il soit, physique ou psychologique. C'est une défense, pour se protéger, mais aussi une stratégie positive : un agresseur qui ne peut combattre se met en colère ; il est donc plus facile à déstabiliser.

Au cours de la Première Guerre mondiale, l'Angleterre et l'Allemagne s'affrontèrent notamment en Afrique de l'Est, où les deux nations possédaient des colonies. En 1915, le général anglais Jan Smuts se mit en marche contre une armée allemande beaucoup plus réduite, dans l'Afrique orientale allemande, conduite par le colonel Paul von Lettow-Vorbeck. Smuts espérait une victoire rapide : dès qu'il en aurait terminé avec l'Afrique, il pourrait aller au cœur du conflit, en Europe. Mais von Lettow-Vorbeck refusa le combat et se retira vers le sud. Smuts se lança à sa poursuite.

Plusieurs fois, Smuts pensa avoir réussi à bloquer von Lettow-Vorbeck, pour finir par se rendre compte que les troupes allemandes avaient reculé quelques heures plus tôt. Comme attiré par un aimant, Smuts poursuivit von Lettow-Vorbeck contre vents et

marées, à travers les montagnes et les forêts. Les lignes anglaises de ravitaillement faisaient des centaines de kilomètres ; les soldats anglais étaient maintenant S T R A T É G I E 1 1

145

vulnérables au harcèlement de leurs adversaires, ce qui sapa leur moral.

Embourbée dans ces jungles pestilentielles, le temps passant, l'armée de Smuts fut décimée par la faim et la maladie avant même d'avoir pu réellement combattre. À la fin de la guerre, von Lettow-Vorbeck avait réussi à jouer au chat et à la souris pendant quatre ans ; ce petit jeu avait épuisé les forces anglaises sans qu'elles n'obtiennent rien en retour.

Smuts était un dirigeant obstiné, dur et agressif, qui aimait le champ de bataille. Von Lettow-Vorbeck joua de ce trait de caractère : il refusa la confrontation directe, mais demeura assez proche pour lui faire miroiter une belle bataille et pousser les Anglais à s'enfoncer plus loin dans la jungle. Excédé, Smuts tomba dans le piège. Von Lettow-Vorbeck usa habilement des vastes espaces et du climat inhospitalier de l'Afrique pour détruire les Anglais.

Face à l'agression, la plupart des gens rentrent eux-mêmes dans une dynamique agressive. Il est très difficile de se contenir. En refusant totalement le combat et en vous éloignant du danger immédiat, vous faites preuve d'une grande maîtrise et vous gagnez là un réel avantage. L'ennemi désespère de vous faire réagir et cela le rend ivre de rage. Battez en retraite, troquez l'espace pour du temps. Restez calme et posé. Laissez l'adversaire prendre tout l'espace qu'il veut ; comme les Allemands, piègez-le dans l'inaction. Il finira par se disperser et commettre des erreurs. Vous avez le temps de votre côté, car vous ne le gaspillez pas en batailles inutiles.

Comme chacun sait, une guerre est toujours pleine de surprises, d'événements imprévus qui risquent de ralentir, voire de ruiner le

meilleur des plans. Carl von Clausewitz appelait ça la « friction ». Toute guerre est l'illustration de la loi de Murphy énonçant que si quelque chose peut mal tourner, alors cette chose finira infailliblement par mal tourner. En évitant le combat, vous échangez de l'espace contre du temps et tirez profit de cette loi de Murphy. C'est ce que fit von Lettow-Vorbeck : il fit de Smuts une victime de la loi de Murphy, se laissant le temps d'éviter le pire.

Pendant la guerre de Sept Ans (1756-1763), Frédéric le Grand de Prusse dut affronter sur l'ensemble de ses frontières les armées autrichiennes, françaises et russes, toutes déterminées à le massacrer.

Préférant généralement l'attaque, Frédéric misa cette fois sur la défense, manœuvrant pour gagner du temps et passer entre les mailles du filet dans lequel ses ennemis tentaient de l'enfermer. Les années passèrent et il parvint à éviter le désastre, même si ce fut parfois de justesse. Puis, brutalement, la tsarine Élisabeth de Russie mourut. Elle détestait amèrement Frédéric, mais son neveu et successeur, le tsar Pierre III, était un jeune homme qui avait l'esprit de contradiction : il n'avait guère aimé sa tante et vouait une admiration sans bornes à Frédéric le Grand. Non seulement il retira ses armées de la guerre mais, surtout, il s'allia avec la Prusse. La guerre de Sept Ans était finie : le miracle dont Frédéric avait besoin s'était finalement produit. S'il avait essayé de combattre ou rendu les armes au pire moment, il aurait tout perdu. Mais sa manœuvre pour

146

S T R A T É G I E 1 1

gagner du temps lui permit de profiter, aux dépens de ses ennemis, de la loi de Murphy.

Certes, la guerre est une question d'espace, et elle prend place en un lieu déterminé : les généraux s'appuient sur des cartes pour construire des stratégies élaborées en fonction d'un certain terrain. Mais on oublie trop souvent que le temps importe autant que le territoire : un bon stratège sait s'en servir, car cela donne une autre

dimension à l'attaque comme à la défense. Pour cela, vous devez cesser de concevoir le temps comme une abstraction : dans le réel, dès l'instant où vous naissez, le temps est la seule chose que vous possédez vraiment. C'est là votre unique matière première. On peut vous enlever tous vos biens mais, à moins de vous assassiner, le plus puissant des agresseurs ne peut vous ôter le temps. Même en prison, il vous appartient si vous savez le mettre à profit. Vous engager dans une bataille que vous n'avez pas choisie, c'est plus qu'une erreur, c'est de la stupidité au plus haut point. Le temps perdu ne se rattrape jamais.

Image : Les sables du désert.

*Dans le désert, rien ne sert ni ne
nourrit une guerre : il n'y a que
du sable et de vides immensités.*

*Retirez-vous-y pour réfléchir
et y voir clair. Là-*

bas, le temps

s ' é t i r e ;

c'est ce dont

vous avez besoin.

Soumis à une attaque,

repliez-vous dans le désert et attirez vos ennemis là où ils perdront tout sens du temps et de l'espace,

tombant ainsi sous votre coupe.

Autorité : *Laissez les ennemis fatiguer, attendez qu'ils soient ou en désordre ou dans une très grande sécurité ; vous pourrez sortir alors et fondre sur eux avec avantage. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.) S T R
AT É G I E 1 1*

147

A CONTRARIO

Lorsqu'un ennemi vous attaque avec des forces beaucoup plus nombreuses, vous préférerez parfois faire face plutôt que de vous replier. Vous allez droit au martyre, ce que vous espérez peut-être, mais sachez que le martyre est également une stratégie, fort ancienne de surcroît. Elle fait de vous un symbole, un point de ralliement pour les générations présentes et à venir. Cette stratégie réussira si vous êtes assez connu pour que votre défaite ait une portée symbolique ; il faut que les circonstances soulignent la justesse de votre combat autant que les mauvaises intentions de l'ennemi. Ce sacrifice doit être unique : trop de martyres, trop longtemps, en détruiront les effets. En cas d'extrême faiblesse, si l'adversaire est vraiment trop fort, le martyre peut servir à montrer que, malgré tout, le combat continue, afin que les troupes gardent le moral. Mais en général, c'est une arme dangereuse qui risque de ne blesser que vous, car ses effets sont trop puissants pour être contrôlés. Il faut parfois des siècles avant que cela ne fonctionne. Même si, symboliquement, ce peut être un succès, un bon stratège cherchera à l'éviter. Il vaut toujours mieux battre en retraite.

Attention toutefois, le repli n'est pas une fin en soi : un jour ou l'autre, vous devrez faire face et vous battre. Si vous ne le faites pas, ce sera un aveu de faiblesse et l'ennemi finira alors par gagner. On ne peut éviter le conflit en permanence : la retraite n'est jamais que temporaire.

148

STRATÉGIE 11

PARTIE

IV

LA GUERRE

OFFENSIVE

À la guerre comme dans la vie, les pires dangers

viennent de l'inattendu : l'ennemi ne réagit pas comme prévu, un événement extérieur vient contrarier vos plans, les circonstances diffèrent totalement de celles escomptées. En stratégie, ce décalage entre ce que l'on veut et ce qui finit par arriver s'appelle la « friction ».

L'idée fondatrice de la guerre offensive conventionnelle est assez simple : en attaquant le premier, en visant le talon d'Achille de l'adversaire et en gardant l'initiative, vous restez maître de la situation. Il n'y a de place pour aucune friction lorsque vous prenez l'initiative : vos manœuvres déstabilisent l'ennemi et introduisent des frictions de son côté, ce qui finit par l'anéantir complètement.

C'est la forme de guerre la plus pratiquée par les meilleurs généraux de l'histoire. Le secret de leur succès est un mélange parfait d'intelligence stratégique et d'audace. La stratégie fait pleinement partie de la

planification : il s'agit de se fixer un but final, de trouver les moyens de l'atteindre, afin d'aboutir à un plan extrêmement détaillé. Il faut donc penser en termes de campagne, et non de batailles isolées. Pour ce faire, il faut connaître les forces et les faiblesses de l'adversaire, afin d'ajuster son tir et de viser juste. Plus le plan est détaillé, plus vous êtes en confiance lorsqu'il faudra partir vous battre ; les imprévus seront faciles à gérer. Lors de l'attaque en elle-même, vous devez frapper avec une force et une audace qui effraient l'ennemi, une énergie à laquelle il ne peut résister.

Les onze chapitres à venir vous initieront à cette forme suprême de l'art de la guerre. Ils vous aideront à insérer vos désirs et vos buts dans un plan plus large appelé la « grande stratégie ». Vous apprendrez à considérer l'ennemi avec objectivité et à percer ses secrets. Vous comprendrez comment un plan solide

permet de se montrer souple dans l'attaque et comment certaines manœuvres (le contournement par le flanc, l'encerclement) et certains styles d'attaque (cibler les centres de gravité, pousser l'ennemi à se mettre en position de faiblesse), qui vous assurent la victoire à la guerre, sont applicables à la vie courante. Enfin, vous apprendrez comment mettre un terme à une campagne.

Sans une conclusion ferme qui rejoint vos ambitions d'ensemble, tout le travail effectué aura été inutile.

Maîtrisez les différents éléments de la guerre offensive, et celle que vous menez au quotidien n'en sera que plus puissante.

12

PERDEZ DES BATAILLES,

MAIS GAGNEZ LA GUERRE :

LA GRANDE STRATÉGIE

Vous êtes entouré de stratèges avides de pouvoir, prêts à tout pour réussir, souvent à vos dépens. Lorsque vous vous battez contre de tels individus au quotidien, vous perdez l'essentiel de vue : la victoire finale, le but espéré, le poste de pouvoir visé. La grande stratégie est l'art de voir au-delà de la prochaine bataille et de calculer plus loin. Elle demande de se concentrer sur ce but ultime et de tout faire pour l'atteindre. Dans la grande stratégie, vous devez tenir compte des ramifications politiques et des conséquences à long terme de vos actes. Au lieu de réagir sur le vif, vous apprenez à contrôler vos actions avec plus de profondeur, de subtilité et d'efficacité. Laissez les autres se perdre dans les batailles mesquines de la vie courante

et se féliciter de leurs petites victoires. La grande stratégie est l'unique voie vers la plus belle des récompenses : avoir le dernier mot.

151

Être prêt, tout est là. La

LA GRANDE CAMPAGNE

résolution est inséparable

Élevé à la cour de Macédoine, Alexandre (356-322 av. J.-C.) était un de la prévoyance.

jeune homme un peu étrange. Il appréciait les distractions habituelles des
Lorsqu'on est attentif et

réfléchi, il n'est pas besoin

jeunes gens, les chevaux et la guerre ; il avait combattu aux côtés de son de s'émouvoir et de

père, le roi Philippe II, et prouvé son courage. Mais il aimait aussi la phis'effrayer. Lorsqu'on est

losophie et la littérature. Son précepteur, le grand Aristote, lui avait constamment vigilant tant

appris l'amour de la politique et de la science, l'art de considérer le qu'il n'y a pas encore de

monde avec autant d'objectivité que possible. Sa mère, Olympie, était danger, on est armé lorsque

le danger s'approche et l'on

une mystique un peu superstitieuse qui avait eu des visions à la naissance n'a pas à craindre.

*d'Alexandre : elle croyait fermement qu'un jour, son fils dominerait le
L'homme noble est sur ses*

*monde. L'enfance d'Alexandre fut bercée par le récit de ces visions.
Sa garde devant ce qui n'est*

mère lui raconta l'histoire d'Achille, dont elle prétendait descendre.

pas encore en vue et attentif

à ce que l'on n'entend pas

*Alexandre vouait un véritable culte à sa mère (et détestait son père),
et encore ; c'est pourquoi il*

*prit ces prophéties très au sérieux. Très jeune, il se considérait plus
digne demeure au milieu des*

qu'un fils de roi.

difficultés comme s'il n'y

*Alexandre fut élevé pour prendre la succession de Philippe ; les
avait pas de difficultés. Si*

*terres dont il devait hériter s'étaient considérablement étendues au
cours de son règne*

caractère, les hommes

*du règne de son père. Au fil du temps, celui-ci avait fait de l'armée
macédonienne s'attachent spontanément à*

*la meilleure de toute la Grèce. Il avait battu Thèbes et
Athènes lui. Si la raison triomphe,*

*et unifié toutes les cités-États (à l'exception de Sparte) sous la ligue
des passions se retirent*

*hellénique, qu'il commandait. C'était un dirigeant fin mais autoritaire.
d'elles-mêmes.*

*En 336 av. J.-C., un aristocrate mécontent l'assassina. La
Macédoine y king, le livre des*

mutations, vers

*devint alors une cible facile, et Athènes quitta la ligue. Les autres
cités-viiiie siècle av. J.-C.,*

*États suivirent. Les tribus du Nord menaçaient le pays d'invasion. Le
traduit et adapté par*

Étienne Perrot de la

petit empire de Philippe était au bord de la ruine.

traduction allemande du

*Lorsque Alexandre monta sur le trône, il n'avait que vingt ans : Père
Richard Wilhelm*

*beaucoup de conseillers pensaient qu'il était trop jeune. En outre, les
circonstances ne se prêtaient guère à l'apprentissage des subtilités
du gouvernement. Les généraux et les dirigeants politiques
macédoniens allaient devoir le prendre sous leurs ailes. Ils lui
conseillèrent d'agir lentement, de consolider ses positions par
rapport à l'armée et à la Macédoine, puis de réformer graduellement
la ligue, par tous les moyens possibles. C'est ce que Philippe aurait
fait. Mais Alexandre fit la sourde oreille : apparemment, il avait
d'autres projets. Sans laisser à ses ennemis le temps de s'organiser,
il leva une armée, se dirigea vers le sud et reconquit Thèbes en une
série de frappes foudroyantes. Puis il marcha sur Athènes qui,
effrayée, se répandit en excuses et supplia pour être réintégrée à la
ligue.*

Alexandre accepta. Le jeune prince excentrique se révélait être un roi audacieux et imprévisible : il attaquait quand on ne s'y attendait pas, mais avait également fait preuve d'une grande clémence envers Athènes.

Il était difficile à cerner, mais ses premières manœuvres lui gagnèrent de nombreux admirateurs. La suite fut encore plus étrange et audacieuse : au lieu de travailler à consolider ses gains et cette ligue si fragile, il déclara la guerre à l'empire perse, le pire ennemi des Grecs. Quelque 150 ans plus tôt, les Perses avaient tenté d'envahir la Grèce. Ils avaient presque réussi et en rêvaient encore. C'était une menace constante avec laquelle

S T R A T É G I E 1 2

la Grèce devait toujours compter : son commerce maritime était ligoté d'un singe et d'un

renard

par la puissante marine perse.

En 334 av. J.-C., Alexandre conduisit une armée de 35 000 Grecs en Dans une Assemblée

générale des Animaux,

Asie mineure, en passant par le détroit des Dardanelles : ils atteignirent le Singe sauta avec tant

la partie occidentale de la Perse. Lors de leur première rencontre avec de légèreté et tant

l'ennemi, à la bataille du Granique, les Grecs déroutèrent complètement d'adresse, qu'ils l'élurent

les Perses. Les généraux d'Alexandre ne purent qu'admirer son courage : pour leur Roi, avec

l'approbation de toute

il était sur le point de conquérir la Perse, réalisant la prophétie de sa mère l'Assemblée. Le Renard,

en un temps record. Ce succès était dû à sa rapidité et à son sens de l'ini-qui ne put regarder son

tiative. Maintenant, soldats et généraux attendaient de piquer droit vers élévation sans envie, ayant

l'est, au cœur de la Perse, pour battre l'armée ennemie, qui semblait éton-aperçu dans une fosse de

namment faible.

la viande cachée sous des

filets, mena le Singe sur le

Une fois encore, Alexandre surprit tout le monde en décidant de bord de la fosse, lui disant

faire brusquement ce qu'il n'avait jamais fait : attendre. Cela n'aurait sur-qu'il avait rencontré un

pris personne lorsqu'il venait d'arriver au pouvoir, mais maintenant, il trésor, et que c'était au

donnait aux Perses le temps de récupérer et de se réapprovisionner.

Roi à s'en saisir, parce

que la Loi le lui attribuait.

Alexandre mena son armée vers le sud et non vers l'est, longeant les côtes Le Renard exhorta donc

d'Asie mineure, et libéra plusieurs villes du joug perse. Il zigzagua vers le Singe à s'emparer

l'est puis vers le sud, à travers la Phénicie puis l'Égypte, remportant de promptement de ce trésor.

nombreuses petites victoires contre des garnisons perses affaiblies. Les Le Singe étant entré

Égyptiens détestaient les Perses et accueillirent Alexandre en libérateur. inconsidérément dans la fosse, fut attrapé au piège

Il put donc se servir de leurs réserves de blé considérables pour nourrir qu'il n'avait pas aperçu.

son armée et stabiliser l'économie tout en privant la Perse de ressources Se voyant pris de la sorte,

qui lui étaient précieuses.

il reprocha au Renard sa

Plus les Grecs s'éloignaient de chez eux et plus la marine perse était perfidie. « Monsieur le

Singe, lui répliqua le

menaçante : elle pouvait débarquer une armée à peu près n'importe où Renard, puisque vous êtes

sur les côtes de la Méditerranée et attaquer Alexandre par le flanc ou par si peu avisé, comment

l'arrière. Avant qu'il ne parte, beaucoup avaient conseillé au général de prétendez-vous avoir

mettre en place une marine grecque pour combattre les Perses sur mer l'empire sur tous les autres

comme sur terre. Alexandre, encore une fois, avait fait la sourde oreille.

Animaux ? »

Ésope, fables,

Au lieu de cela, en traversant l'Asie mineure puis les côtes de Phénicie, il vie siècle av. J.-C.,

se contenta de prendre les principaux ports perses et de rendre leur traduit par Émile

Chambry, Paris, 1927

marine totalement inutile.

Ces petites victoires faisaient partie d'un plan beaucoup plus vaste.

Pourtant, elles auraient été insignifiantes si les Grecs n'avaient pas été capables de battre les Perses sur le champ de bataille – et Alexandre semblait s'efforcer de rendre cette victoire de plus en plus ardue. Le roi Perse, Darius, concentrait ses forces à l'est du Tigre. Elles étaient nombreuses et bien placées : il suffirait de cueillir Alexandre lorsqu'il aurait traversé le fleuve. Alexandre avait-il perdu le goût de la bataille ? Les cultures perses et égyptiennes l'auraient-elles amolli ? Cela en avait tout l'air : il se drapait de vêtements perses et avait adopté les coutumes égyptiennes.

Il vouait même un culte aux dieux perses.

Alors que l'armée perse se rabattait à l'est du Tigre, de vastes territoires de l'empire perse tombaient sous contrôle grec. Maintenant, Alexandre passait plus de temps à la politique qu'à la guerre, veillant à S T R A T É G I E 1 2

153

Au point de vue de la

gouverner ces régions avec justice. Il décida de se servir du système perse connaissance, toutes les

déjà en place et conserva la même structure bureaucratique. L'impôt resta opinions erronées sur la

le même que celui prélevé par Darius. Il ne changea que les aspects les guerre proviennent de

l'idéalisme et du

plus durs et les plus impopulaires des lois perses. Très vite, la rumeur se mécanisme. Ceux qui

répandit que le roi grec était un homme généreux et doux avec ses nou-partagent ces opinions

veaux sujets. Les villes se rendirent les unes après les autres sans une abordent la question de la

bataille, trop heureuses d'appartenir à l'immense empire d'Alexandre, guerre d'une façon

qui traversait la Grèce et la Perse. C'était un facteur d'unité, un dieu subjective et unilatérale. Ils

se livrent à un bavardage

omnipotent et bienveillant.

dénué de tout fondement et

Enfin, en 331 av. J.-C., Alexandre marcha vers le gros des troupes entièrement subjectiviste, ou

perses à Arbèles. Ses généraux n'avaient pas compris que la Perse, sans bien, considérant seulement

son armée, ses riches terres d'Égypte et le soutien de ses sujets, était un côté des faits, leur état

à un moment donné,

déjà perdue. La victoire d'Alexandre à la bataille d'Arbèles confirma exagèrent de façon tout

une victoire qu'il avait déjà remportée plusieurs mois auparavant : il était aussi subjective ce côté, cette

à la tête de l'empire perse. La prophétie de sa mère s'était réalisée : situation temporaire, les

il contrôlait la majeure partie du monde connu.

prenant pour le tout.

Cependant, il y a erreurs et

erreurs. Les unes, qui ont

Interprétation

un caractère fondamental et

Les manœuvres d'Alexandre le Grand surprenaient toujours son entou-donc permanent, sont

rage : elles ne s'appuyaient apparemment sur aucune logique, aucun plan, difficiles à redresser ; les

aucune cohérence. Ce n'est qu' a posteriori que les Grecs purent avoir une autres, qui ont un caractère

accidentel, donc temporaire,

vue d'ensemble et considérer la grandeur de sa réussite. Ils n'avaient pas sont faciles à corriger. Mais,

compris sur le moment, parce qu'Alexandre avait inventé une nouvelle les unes et les autres étant

façon de penser et d'agir dans le monde : l'art de la grande stratégie.

des erreurs, il est

Dans la grande stratégie, il s'agit de regarder au-delà de l'instant indispensable de les corriger

présent, plus loin que les petites batailles et les piètres intérêts. Vous toutes. C'est pourquoi il

n'est possible d'arriver à

vous concentrez sur un but ultime. Vous devez pour cela résister à la des conclusions justes qu'en

tentation d'une réaction à chaud : chaque action est déterminée par un luttant contre les tendances

but supérieur, et non par l'action précédente. Vous pensez en termes de idéalistes et mécanistes dans

campagne, et non de batailles individuelles.

la question de la guerre et

en examinant cette question

Alexandre devait ce nouveau style de stratégie à sa mère et à Aristote.

objectivement et sous tous

Sa mère lui avait transmis cette idée de destinée, de mission : il était fait ses aspects.

pour diriger le monde. Dès l'âge de trois ans, il savait le rôle qu'il tiendrait Mao Zedong,

à trente ans. D'Aristote, il apprit la force de contrôler ses émotions, de se 1893-1976

de la guerre

détacher de ses passions et de réfléchir aux conséquences de ses actes.

prolongée,

Reprenez les manœuvres en zigzag d'Alexandre, et vous comprendrez mai 1938

dre mieux la cohérence de la grande stratégie. Ses frappes éclairs contre Thèbes puis contre la Perse eurent une grande importance psychologique sur ses soldats et ceux qui le critiquaient. Rien de plus apaisant pour une armée qu'une bataille : la croisade imprévue d'Alexandre contre l'ennemi perse avait été le meilleur moyen d'unir les Grecs. Toutefois, une fois en Perse, la précipitation aurait été une erreur de stratégie. S'il avait continué à avancer, il aurait contrôlé trop de territoires en trop peu de temps : cela aurait épuisé ses ressources et aurait créé un vide de pouvoir dont les ennemis auraient aisément pu profiter. Mieux valait prendre le temps, faire avec ce qui existait déjà, gagner les cœurs et les esprits. Au lieu de
154

S T R A T É G I E 1 2

perdre de l'argent à rassembler une flotte, le plus simple était de détruire Il y a cependant beaucoup

celle des Perses. Pour se donner les moyens d'une campagne longue, il de différences entre l'Orient

et l'Occident sur le plan

fallait commencer par s'emparer des riches terres d'Égypte : aucune du patrimoine culturel, des

action d'Alexandre n'était gratuite. Ceux qui le virent réussir de la sorte, valeurs et des manières de

d'une manière totalement imprévisible, firent de lui un dieu vivant. Sa penser. Selon la pensée

capacité à prévoir l'avenir l'avait élevé bien au-dessus des mortels.

orientale, on commence

Pour devenir un grand stratège du quotidien, suivez cet exemple.

avec le tout, on prend tout

comme un tout et l'on

D'abord, clarifiez votre vie, déchiffrez votre propre énigme en détermi-progresse grâce à une

nant ce à quoi vous êtes destiné, la direction vers laquelle vos talents vous synthèse combinatoire,

poussent. Visualisez votre but. Comme le recommandait Aristote, vous complète et intuitive.

devez contrôler vos émotions et vous entraîner à penser plus loin : « Telle Dans la pensée occidentale

en revanche, on commence

action me conduira vers mon but, telle autre ne mènera nulle part. »

avec les parties, on divise

Guidé par de tels critères, vous gagnerez un temps considérable.

un problème complexe en

Au diable les conventions qui vous dictent ce qu'il faut faire et ce parties que l'on traite une

qu'il ne faut pas faire. C'est parfois utile, mais ce n'est pas une règle géné-par une, en insistant sur

rale qu'il faut appliquer à vos objectifs et à votre destin. Il faut avant tout l'analyse logique. Ainsi,

la pensée militaire

être patient et voir loin, considérer une guerre comme un ensemble, et traditionnelle occidentale

non comme une somme de batailles. Le chemin vers votre but est peut-incline à une approche

être tortueux, vos actions incohérentes, mais tant mieux : moins les militaire directe, en mettant

autres vous comprennent, plus il est facile de les manipuler, de les duper l'accent sur l'utilisation

des forces armées.

et de les séduire. En suivant ce chemin, vous gagnez un calme olympien, Cao Shan,

un recul qui vous distingue des autres mortels : les rêveurs qui n'accom-ed., the strategic

plissent rien et les nerveux qui n'accomplissent que de petites choses.

avantage: sun zi &

western approaches

to war, 1997

Je répéterai seulement qu'il est d'une absolue nécessité qu'un prince possède l'amitié de son peuple, et que, s'il ne l'a pas, toute ressource lui manque dans l'adversité.

NICOLAS MACHIAVEL (1469-1527)

LA GUERRE TOTALE

En 1967, les dirigeants de l'effort de guerre américain au Vietnam reprirent enfin espoir. Au terme d'une série d'opérations, ils avaient déniché et tué bon nombre de Viêt-congs – ces soldats nord-vietnamiens qui s'étaient infiltrés au Sud-Vietnam et avaient pris le contrôle des campagnes. Ces guérilleros étaient insaisissables, mais les Américains leur avaient infligé de lourdes pertes au cours des quelques batailles qu'ils avaient réussi à mener durant l'année. Le gouvernement sud-vietnamien, soutenu par les Américains, était apparemment stable, ce qui était un avantage au regard des populations civiles. Au Nord, des raids avaient décimé la flotte aérienne du Nord-Vietnam et sérieusement endommagé ses terrains.

Même si d'importantes manifestations pacifistes avaient commencé aux États-Unis, les sondages montraient que la majorité soutenait encore la guerre et croyait en une fin rapide des combats.

Les Viêt-congs et les Nord-Vietnamiens ne s'étaient guère montrés brillants dans les batailles face à face, contre la force de frappe et la
S T R A T É G I E 1 2

155

technologie américaines : il fallait donc les obliger à venir se battre. Ce serait le pivot de la guerre. Fin 1967, les services secrets indiquèrent que les Nord-Vietnamiens étaient tout prêts à tomber dans ce piège : leur commandant, le général Võ Nguyên Giáp, prévoyait une offensive majeure contre un avant-poste américain à

Khe Sanh. Apparemment, il comptait rejouer la victoire magnifique de la bataille de Diên Biên Phu en 1954, au terme de laquelle l'armée française avait été obligée de se rendre et de quitter définitivement le Vietnam.

Khe Sanh était un avant-poste stratégique. La ville était située à un peu plus d'une vingtaine de kilomètres de la zone démilitarisée qui séparait le Nord du Sud-Vietnam. Elle se trouvait aussi à une petite dizaine de kilomètres de la frontière laotienne, à proximité de la fameuse piste Hô Chi Minh, la route de ravitaillement nord-vietnamienne vers les Viêt-congs du Sud. Le général William C. Westmoreland, commandant en chef des forces américaines, se servait de Khe Sanh pour surveiller l'activité ennemie au nord et à l'ouest. Diên Biên Phu avait eu le même rôle pour les Français et Giáp avait réussi à l'isoler et à la détruire. Westmoreland ne permettrait jamais à Giáp de répéter cet exploit. Il fit construire des pistes d'atterrissage soigneusement gardées autour de Khe Sanh pour exploiter à fond ses hélicoptères et contrôler les airs. Il appela en renfort un nombre substantiel de troupes du Sud, au cas où. Il fit aussi venir 6 000 marines de plus pour renforcer l'avant-poste. Mais pas question de décourager une attaque ouverte sur Khe Sanh : en combat direct, l'ennemi n'avait quasiment aucune chance.

Dans les premières semaines de 1968, le monde entier eut les yeux rivés sur Khe Sanh. La Maison-Blanche ainsi que les médias américains étaient certains que la bataille décisive de la guerre se jouait maintenant.

Finalement, à l'aube du 21 janvier 1968, l'armée nord-vietnamienne lança l'assaut. Comme les deux armées se retranchaient, la bataille tourna au siège.

Peu après le début des combats, les Vietnamiens s'apprêtaient à célébrer la nouvelle année lunaire, une fête appelée le Têt. C'était une période de festivités et, en période de guerre, il était de tradition de demander une trêve. Cette année n'avait pas de raison d'être différente des autres : les deux parties furent d'accord pour arrêter les combats pendant le Têt. Pourtant, très tôt le matin du 31 janvier,

premier jour de la nouvelle année, des rapports affluèrent du Sud-Vietnam : pratiquement toutes les villes principales ainsi que les bases américaines les plus importantes avaient été attaquées par les Viêt-congs. Un général américain, en épinglant les sites attaqués sur une carte, la compara à un flipper, une ampoule sur chaque attaque.

Des quartiers de Saigon elle-même avaient été envahis par les soldats ennemis dont certains parvinrent à percer les murs de l'ambassade des États-Unis, symbole majeur de la présence américaine au Vietnam. Les marines reprirent le contrôle de l'ambassade au prix d'un combat sanglant, qui fut largement diffusé par les télévisions américaines. Les Viêt-congs s'en prirent aussi à la station radio de la ville, au palais présidentiel et à la 156

S T R A T É G I E 1 2

résidence personnelle de Westmoreland, dans la base aérienne de Tan Son La vérité naît de la défaite

Nhut. Les combats de rue firent bientôt rage au sein de la capitale.

des instincts et de

l'ignorance, ô Bhârata ;

En dehors de Saigon, les cités de province furent assiégées. Le sym-l'instinct, de la défaite de

bole le plus fort fut la prise par les Nord-Vietnamiens de la ville de Hue, l'ignorance et de la vérité ;

ancienne capitale vietnamienne, cité sainte pour les bouddhistes. Les l'ignorance, de la défaite de

insurgés parvinrent à prendre le contrôle de toute la ville.

la vérité et de l'instinct.

*Entre-temps, les attaques sur Khe Sanh se succédaient.
Westmoreland Lorsque dans ce corps la*

lumière de la science

*aurait été bien en peine de dire quelle en était la cible : les batailles
au Sud pénètre par toutes les*

*étaient-elles un moyen d'obliger les forces américaines à quitter Khe
Sanh portes, la vérité alors*

*ou était-ce une autre feinte ? En quelques semaines, les Américains
reprirent est dans sa maturité.*

*le dessus dans le Sud-Vietnam, récupérant Saigon et leurs bases
aériennes.*

L'ardeur à entreprendre

les œuvres et à y procéder,

*Les sièges de Hue et de Khe Sanh durèrent un peu plus longtemps,
mais l'inquiétude, le vif désir*

*l'artillerie massive et les bombardements aériens finirent par
décourager naissent de l'instinct*

les insurgés, et rasèrent des quartiers entiers de la ville de Hue.

parvenu à sa maturité.

*À la fin de ce que l'on appela plus tard « l'offensive du Têt »,
L'aveuglement, la lenteur,*

*Westmoreland la compara à la bataille des Ardennes, à la fin de la la
stupidité, l'erreur naissent,*

fils de Kuru, de l'obscurité

*Seconde Guerre mondiale. Les Allemands avaient réussi à
surprendre les parvenue à sa maturité.*

*Alliés en faisant une incursion violente dans l'Est de la France. Au
cours Lorsque, dans l'âge mûr de*

*des premiers jours, ils avaient avancé rapidement, semant la
panique, mais la vérité, un mortel arrive à*

*une fois que les Alliés s'étaient repris, ils étaient parvenus à
repousser les la dissolution de son corps,*

il se rend à la demeure sans

*Allemands – et il apparut que cette bataille avait sonné le glas de
l'armée tache des clairvoyants.*

*allemande. Westmoreland déclara que c'était la même chose pour
l'armée Celui qui meurt dans la*

*nord-vietnamienne à Khe Sanh et pour les Viêt-congs au Sud : ils
avaient passion renaît parmi des*

*souffert de terribles pertes, beaucoup plus que les Américains ; toute
êtres poussés par la passion l'infrastructure viêt-cong était ruinée. Ils
ne s'en remettraient jamais. À la d'agir. Si l'on meurt dans*

l'obscurité de l'âme, on

longue, l'ennemi avait fini par se dévoiler, pour se faire massacrer.

renaît dans la matrice

*Les Américains pensaient que le Têt avait été une grossière erreur
d'une race stupide.*

*tactique de la part des Nord-Vietnamiens. Mais petit à petit, une
autre Le fruit d'une bonne action*

idée fit son chemin : le drame de l'ambassade américaine, le siège de Hue est appelé pur et vrai ;

le fruit de la passion est

et les attaques sur les bases aériennes avaient scotché des millions le malheur ; celui de

d'Américains à leurs postes de télévision. Jusque-là, les Viêt-congs avaient l'obscurité est l'ignorance.

opéré à la campagne, invisibles du public américain. Là, pour la première De la vérité naît la science ;

fois, on les voyait dans des villes importantes et ils avaient semé le trouble de l'instinct, l'ardeur

et la destruction. On avait dit aux Américains que la guerre touchait à a vide ; de l'obscurité naissent la stupidité,

sa fin et qu'ils allaient gagner ; ces images prouvaient le contraire.

l'erreur et l'ignorance aussi.

Brusquement, le but de cette guerre n'était plus si évident. Comment le Les hommes de vérité vont

Sud-Vietnam pouvait-il rester stable face à un ennemi omniprésent ?

en haut ; les passionnés,

Comment les Américains pourraient-ils un jour prétendre à une victoire dans une région moyenne ;

les hommes de ténèbres, qui

complète ? On ne voyait plus le bout du tunnel.

demeurent dans la condition

Les sondages d'opinion aux États-Unis marquèrent un véritable infime, vont en bas.

tournant contre la guerre. Des manifestations pacifistes eurent lieu dans Anonyme, la bhagavad-tout le pays. Les conseillers militaires du président Lyndon Johnson, qui gîtâ (« le chant du

bienheureux »), poème

lui avaient répété que le Sud-Vietnam était sous contrôle, durent confes-épique indien traduit

ser qu'ils n'étaient plus aussi optimistes. Lors des élections primaires du sanscrit par

E.-L. Burnouf, Librairie

démocrates du New Hampshire, au mois de mars, Johnson fut ébranlé de l'art indépendant,

par une défaite contre le sénateur Eugene McCarthy, qui avait rassemblé Paris, 1861

S T R A T É G I E 1 2

157

À ces mots la déesse aux

le mouvement pacifiste. Peu de temps après, Johnson annonça qu'il ne se yeux d'azur sourit et

présenterait pas aux élections présidentielles à venir et qu'il allait désen-caresse de sa main le divin

gager doucement les forces américaines basées au Vietnam.

Ulysse. Tout à coup elle

paraît sous les traits d'une

*L'offensive du Têt fut bel et bien le pivot de la guerre du Vietnam,
femme belle, majestueuse*

*mais pas dans le sens où Westmoreland et son équipe l'avaient
prévu.*

et savante dans les travaux

les plus délicats ; puis elle

Interprétation

adresse au héros ces rapides

*Dans l'esprit des stratèges américains, le succès de la guerre
dépendait paroles :*

« Certes il serait adroit et

*des militaires. Dotés d'une grande armée et d'une artillerie de pointe,
ils ingénieux celui qui, par*

*décimeraient les Viêt-congs et prendraient le contrôle de la
campagne, astuce, l'emporterait sur toi,*

*afin d'assurer la stabilité du gouvernement sud-vietnamien. Une fois
le quand même ce serait un*

Sud stabilisé, le Nord-Vietnam abandonnerait la lutte.

dieu ! Homme incorrigible,

toujours fertile en

*Mais les Nord-Vietnamiens ne voyaient pas les choses de cette
façon.*

stratagèmes, tu ne

*De nature et d'expérience, ils avaient une vision beaucoup plus large
du renonceras donc jamais à*

*conflit. Ils examinèrent la situation politique au Sud, où les
Américains tes ruses, tu ne te lasserai*

*brimaient les paysans. De leur côté, les Nord-Vietnamiens avaient
tout donc pas, même au sein de*

*fait pour rallier les paysans à leur cause et avaient réuni une armée
de ta patrie, de recourir à ces*

trompeuses paroles qui te

*millions de sympathisants silencieux. Comment les Américains pou-
sont chères depuis ton*

*vaient-ils sécuriser le Sud s'ils n'avaient pas réussi à gagner les
cœurs et enfance ! Mais cessons de*

*les esprits des fermiers vietnamiens ? Les Nord-Vietnamiens
surveillaient tels discours, puisque l'un*

*aussi la scène politique américaine où, en 1968, une élection
présiden-et l'autre nous connaissons*

également tous ces

*tielle devait avoir lieu. Ils savaient que la culture américaine
soutenait subterfuges. Toi, tu*

*la guerre, mais aussi qu'il existait des failles. La guerre du Vietnam
fut la l'emportes sur les autres*

*première guerre télévisée de l'histoire : les militaires essayaient de
contrô-hommes par tes conseils*

ler l'information qui filtrait, mais les images parlaient d'elles-mêmes.

et par tes paroles ; moi,

*Les Nord-Vietnamiens balayèrent le pays, élargissant sans cesse
leurs parmi les dieux, je suis*

honorée par mon esprit et

*horizons pour analyser la guerre dans un contexte plus global. Ils en
par mes ruses. »*

*tirèrent la plus brillante des stratégies : l'offensive du Têt. Au moyen
de leur Homère, l'odyssée,*

*armée de paysans sympathisants dans le Sud, ils parvinrent à
infiltrer tout vers ixe siècle av. J.-C.*

traduit par Eugène

*le pays, faisant passer des armes et du ravitaillement en
contrebande pen-Bareste, 1842*

*dant la fête du Têt. Leurs cibles étaient militaires mais aussi
médiatiques : les attaques de Saigon, base de la plupart des médias
américains (notamment du journaliste de la CBS Walter Cronkite,
présent sur le terrain), furent spectaculaires. Hue et Khe Sanh
étaient aussi des villes couvertes par des reporters américains. Ils
s'en prirent également à des lieux symboliques, comme
l'ambassade, le palais, les bases aériennes, qui attireraient
immédiatement l'attention des médias. Sur un écran de télévision,
cela créerait sans aucun doute l'impression aussi trompeuse que
tragique que les Viêt-congs étaient partout et que les raids aériens et
les programmes de pacification américains ne servaient à rien. En
fait, l'offensive du Têt visait moins des cibles militaires que le public
américain assis devant son télévi-seur. Une fois que les masses
auraient perdu la foi, en période d'élection, la guerre serait finie. Les*

Nord-Vietnamiens n'avaient même pas besoin de gagner une bataille sur le terrain et, de fait, ils n'y parvinrent jamais.

Mais en étendant leur vision au-delà du champ de bataille vietnamien, à la politique et à la culture, ils finirent par gagner la guerre.

158

S T R A T É G I E 1 2

On a souvent tendance à regarder ce qu'il y a sous notre nez, à prendre le chemin le plus direct vers nos buts, pour gagner la guerre en remportant autant de batailles que possible. C'est une pensée étroite, trop ancrée dans le présent, une stratégie insignifiante. Un événement n'arrive jamais seul ; il est toujours relié à un réseau d'autres événements inscrits dans un contexte plus large. Ce contexte inclut des personnes affectées par vos actions en dehors du cercle de votre entourage immédiat : le public, le monde entier. Il inclut des politiques, car tous les choix de la vie moderne sont politiques. Il inclut la culture, les médias, l'image que vous donnez. Dans une grande stratégie, il faut élargir au maximum votre champ de vision, dans toutes les directions, sans vous contenter d'essayer de prédire l'avenir, mais en étudiant le monde autour de vous, mieux que l'ennemi. C'est ainsi que vous affinerez vos stratégies et qu'elles deviendront impossibles à contrecarrer. Car vous serez en mesure d'établir des liens insoupçonnés entre les événements, entre les batailles, entre un fait culturel et un fait politique. Vous conduirez la guerre sur un terrain que vos ennemis ne connaissent pas, les prenant par surprise.

Seule la grande stratégie aboutit à de grandes victoires.

La guerre n'est qu'un prolongement de la politique par d'autres moyens.

CARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Il y a des milliers d'années, l'être humain se mit debout, se distinguant ainsi de l'animal, et partit sans se retourner. Au sens figuré, la clef de cette évolution réside dans le pouvoir visionnaire de l'être humain : le langage, et la capacité à raisonner qu'il offre, lui a permis de mieux appréhender le monde qui l'entoure. Pour se protéger du prédateur, un animal ne dépend que de ses sens et de son instinct : il ne réfléchit pas à l'après, à ce qu'il y a au-delà de la forêt. Mais l'homme sait faire une carte de cette forêt, étudier les habitudes des animaux dangereux et de la nature elle-même, pour constituer une connaissance cartésienne et rigoureuse de son environnement. Il sait appréhender un danger avant d'y faire face. Cette conception des choses est abstraite : là où l'animal est enfermé dans le présent, l'homme est capable de se retourner sur le passé et d'entrevoir l'avenir. Son champ de vision est donc beaucoup plus large dans l'espace et dans le temps, et c'est ainsi qu'il en vint à dominer le monde.

*Pourtant, à un moment donné de cette évolution rationnelle, nous avons stoppé notre progression. Malgré tous les progrès accomplis, une part de l'homme demeure irrésistiblement animale, et cet animal en nous ne réagit qu'à l'environnement le plus immédiat ; il est incapable de se projeter au-delà. Cette ambivalence pose problème : les deux parts contradictoires en l'homme, celle de la raison et celle de l'instinct, se battent constamment et rendent chaque action difficile. L'homme sait raisonner et établir un plan S T R A T É G I E 1
2*

159

Puis apercevant Ulysse,

pour atteindre un but, mais dans le feu de l'action, il se laisse submerger le vieillard interroge une

par ses émotions et perd tout recul. Il use de son intelligence pour établir seconde fois Hélène :

diverses stratégies et obtenir ce qu'il veut, mais ne sait s'arrêter pour

« Dis-moi donc aussi, chère

enfant, le nom de cet autre

*s'assurer d'avoir bien besoin de ce qu'il convoite et des
conséquences guerrier, plus petit*

*qu'entraînera sa quête. La vision large et objective que l'intelligence
donne qu'Agamemnon, fils*

*à l'homme est souvent éclipsée par des réactions animales,
instinctives, qui d'Atrée, mais dont les*

constituent malgré tout la part la plus forte de sa nature.

épaules et la poitrine ont

*Les Grecs de l'Antiquité étaient plus proches que nous du passage à
une plus grande largeur.*

Ses armes reposent sur la

*la raison. Pour eux, cette dualité de la nature humaine constituait
une terre fertile ; et lui, comme*

*véritable tragédie dans la mesure où cela limitait leur vision des
choses.*

un bélier, parcourt les rangs

*Dans les tragédies grecques comme Œdipe roi, le protagoniste croit
détenir des soldats ; je le compare*

*la vérité et suffisamment connaître le monde pour y agir, mais sa
percep-au bélier, à l'épaisse toison,*

qui marche au milieu d'un

tion des choses est biaisée par ses émotions et ses désirs. Il n'a qu'une immense troupeau de brebis

perception partielle de la vie, de ses actes et de son identité : il agit impru-blanches. »

demment, et cela le fait souffrir. Lorsque Œdipe comprend enfin le rôle Hélène, issue de Jupiter,

essentiel qu'il a joué dans ses propres malheurs, il s'arrache les yeux : lui répond :

c'est là le symbole de ses limites tragiques. Il peut voir le monde, mais il

« C'est le fils de Laërte, le

sage Ulysse ; il fut nourri

ne se voit plus lui-même.

dans l'île âpre d'Ithaque,

Cependant, les Grecs reconnaissaient le potentiel d'évolution de la et ses ruses sont

nature humaine. Ils croyaient qu'au-delà de la sphère des mortels, les inépuisables et ses conseils

dieux vivaient sur le mont Olympe et qu'ils y avaient une vision parfaite pleins de sagesse. »

Le prudent Anténor

du monde, du passé et de l'avenir. Selon leurs théories, la race humaine l'interrompt tout à coup

se tient à mi-chemin entre le mont Olympe et le monde animal : elle est en ces termes :

composée d'animalité autant que de divinité. Les gens capables de voir

« Ô femme, tout ce que tu

plus loin que les autres, de contrôler leur animalité et de réfléchir à leurs dis est vrai ; car déjà le

actes, réalisent leur nature humaine de la façon la plus parfaite, parce divin Ulysse et le vaillant

Ménélas sont venus ici

qu'ils savent user de cette raison qui distingue l'homme de l'animal. En comme ambassadeurs à

opposition à la bêtise humaine (la vision limitée dont il était question plus cause de toi. Je leur donnai

haut), les Grecs imaginaient un idéal humain de prudence : Ulysse en l'hospitalité ; je les reçus en

était le symbole – il réfléchissait toujours avant d'agir. Après avoir visité amis dans mon palais, et

j'appris à connaître leur

Hadès et le pays des morts, il resta lié à l'histoire de ses ancêtres et au caractère et leurs sages

passé. C'était un homme curieux, avide de connaissances et capable de conseils. Quand tous deux

considérer les actions humaines – les siennes comme celles des autres –

se mêlaient aux Troyens

d'un œil objectif, et d'en saisir les conséquences. En d'autres termes, assemblés, Ménélas était

comme les dieux, mais dans une moindre mesure, il savait lire l'avenir.

d'une taille plus élevée ;

mais, s'ils s'asseyaient,

Ulysse, le vrai réaliste, le visionnaire, était un personnage de l'épopée Ulysse semblait être le plus

d'Homère, mais il en existe des versions bien réelles : l'homme politique majestueux. Lorsqu'au

et dirigeant militaire Thémistocle, par exemple, ainsi qu'Alexandre le milieu de tous, ils se

Grand atteignirent des sommets dans la juste combinaison de l'action et mettaient à haranguer,

Ménélas était bref : il

de l'intelligence, selon Aristote.

parlait peu, mais

L'homme prudent peut paraître froid, comme si sa raison lui ôtait clairement, avec concision,

toute notion de plaisir. C'est loin d'être le cas. Comme les dieux de et jamais il ne s'écarterait de

l'Olympe, il a le recul et le détachement, la capacité de rire, qui vont avec son sujet, quoiqu'il fût le

la vraie lumière de l'esprit. À ses yeux, tout est léger : c'est ce que plus jeune. Le prudent

Ulysse, lui, se levait, et

Nietzsche appelle « l'esprit apollinien » (seuls ceux qui ne voient pas plus tout à coup il restait

loin que le bout de leur nez ont l'impression de porter d'énormes 160

S T R A T É G I E 1 2

fardeaux). Alexandre, grand stratège et homme d'action, était aussi immobile, les yeux baissés,

connu pour son amour de la fête. Ulysse aimait l'aventure, et personne les regards attachés à la

terre ; il tenait son sceptre

n'expérimenta le plaisir autant que lui. Il était simplement plus raison-en repos, sans l'agiter

nable, plus équilibré, moins vulnérable face à ses propres émotions et ses d'aucun côté comme un

propres humeurs, et laissait derrière lui moins de tragédies et de troubles.

être inhabile : on aurait dit

Cet individu calme, détaché, rationnel, clairvoyant, que les Grecs qua-un homme saisi de colère

lifiaient de « prudent », est ce que nous appellerons un « grand stratège ».

ou privé de raison. Mais

lorsqu'il laissait échapper

Nous sommes tous plus ou moins stratèges : naturellement, chacun de sa poitrine une voix

souhaite contrôler sa vie, avoir du pouvoir et obtenir ce qu'il souhaite, sonore, et que ses paroles

consciemment ou non. On met en place des stratégies, mais elles sont se précipitaient comme la

souvent linéaires et dépendent d'événements extérieurs ; généralement, neige qui tombe en flocons

durant les hivers, alors

elles n'aboutissent pas à cause de réactions trop à chaud. Un stratège personne n'eût osé se

intelligent peut aller très loin, mais rares sont ceux qui ne font pas d'er-comparer à Ulysse ; et

reurs. Lorsqu'ils réussissent, ils en font trop et ne réfléchissent plus ; s'ils nous, en le contemplant,

essuient des échecs – sur toute une vie, c'est inévitable – ils se laissent ce n'était point l'extérieur

décourager. Ce qui distingue un grand stratège, c'est sa capacité à lire de ce héros que nous

admirions. »

profondément en l'autre comme en lui-même, à comprendre et à tirer les Homère, l'Iliade,

leçons du passé pour mieux pressentir l'avenir, même s'il ne peut être vers IX^e siècle av. J.-C.,

véritablement prédit. Il voit plus clair, et cette lumière lui permet d'établir traduit par Eugène

Bareste, 1843

des stratégies sur de longues périodes, si longues que son entourage ne réalise même pas qu'il existe une stratégie. Il vise la racine du problème, et non ses symptômes, et sait cibler ses frappes. Pour devenir un grand stratège, vous devez suivre le chemin d'Ulysse et vous élever à la condition divine. Une stratégie est véritablement intelligente lorsqu'elle se situe au plus haut niveau. Vous avez fait un bond qualitatif.

Dans un monde où les gens sont de moins en moins capables de réfléchir aux conséquences de leurs actes et se comportent d'une manière plus instinctive que jamais, la pratique d'une grande stratégie vous élèvera instantanément au-dessus des foules.

Pour devenir un grand stratège, inutile de passer des années à étudier ni de chercher à vous transformer radicalement. Vous devez tout simplement apprendre à vous servir au mieux de ce que vous possédez

– votre esprit, votre raison, votre regard. La grande stratégie est un concept militaire qui propose des solutions à des problèmes de guerre.

L'étude de son évolution historique donne la clef de ce qui peut changer votre quotidien.

Au tout début de l'histoire de la guerre, un dirigeant ou un général qui avait compris la nature de la stratégie et la manière de s'en servir avait du pouvoir. Il gagnait des batailles, bâtissait un empire ou savait tout au moins défendre sa cité ou son État. C'est là que se posèrent les premiers problèmes stratégiques. Plus que tout autre fait social, la guerre sème la panique dans le cœur de l'homme et éveille l'animal qui sommeille en lui. Lorsqu'il prépare une guerre, un roi se repose sur sa connaissance du terrain et des forces ennemies ainsi que des siennes. Son succès dépend de sa capacité à savoir observer ces choses. Mais cette luci-dité est souvent biaisée. Il doit gérer ses émotions, ses désirs ; cela risque

S T R A T É G I E 1 2

Oublier ses objectifs.

de lui faire perdre de vue son but ultime. À trop vouloir gagner, il risque

– Chemin faisant, il nous

de sous-estimer la force de l'ennemi ou de surestimer la sienne. Lorsque arrive couramment d'oublier

le roi Xerxès de Perse envahit la Grèce en 480 av. J.-C., il pensait maîtriser notre but. On choisit en

général une profession et on

ser le plan idéal. Mais il y avait beaucoup d'éléments dont il n'avait pas commencé à l'exercer en

tenu compte, et ce fut un désastre.

visant un certain but, puis

D'autres dirigeants ne savent pas gérer l'ivresse de la victoire et ne on continue à l'exercer

peuvent plus s'arrêter : ils soulèvent des haines et des désirs de vengeance comme une fin en soi. De

geance terribles, finissent par se faire attaquer de tous côtés et sont tous nos actes de stupidité,

l'oubli de nos objectifs est le

détruits – ce fut le cas de l'empire assyrien, dont la capitale, Ninive, est à plus fréquent.

jamais enfouie sous les sables. Dans un cas comme celui-ci, une victoire Friedrich Nietzsche,

sur le champ de bataille est un danger de plus, qui expose le conquérant 1844-1900

à un cercle vicieux d'attaques et de contre-attaques.

Dans l'Antiquité, des stratèges et des historiens, de Sun Zi à Thucydide, comprirent la nature autodestructrice de la guerre et cherchèrent un moyen de rationaliser les différentes manières de se battre. Pour ce faire, il faut commencer par considérer les conséquences possibles d'une bataille. Si vous gagnez, cela vous sera-t-il véritablement bénéfique ?

Pour répondre à cette question, il faut voir au-delà, car les batailles risquent de s'enchaîner les unes après les autres. On en tira le concept de campagne, où le stratège se fixe un but réaliste et prépare en conséquence plusieurs étapes visant à l'atteindre. Une bataille isolée n'a de sens que par rapport à un contexte. Il arrive parfois de perdre délibérément une bataille afin de vaincre plus tard. La victoire la plus importante est celle de la stratégie dans son ensemble, le seul but à atteindre étant le dernier.

L'élaboration de ce type de stratégie représenta une avancée remarquable. Les stratèges se mirent à réfléchir comme des joueurs d'échecs qui, au lieu de se focaliser sur le prochain mouvement et de ne réagir qu'à la précédente action, établissent une stratégie englobant tout le plateau et se servent de leurs pions pour protéger les pièces les plus importantes. Ce concept de campagne donna à la stratégie une nouvelle profondeur.

L'utilisation des cartes se développa.

Le stratège devait alors apprendre à penser à tout avant de lancer une campagne ; il fallait connaître le monde. L'ennemi n'était qu'une partie du tableau : le stratège devait anticiper les réactions de ses alliés et des États voisins. Le moindre faux pas ruinerait tout le plan.

Il fallait aussi prévoir la pacification après la guerre, savoir si l'armée tiendrait sur le long terme, sans trop lui en demander. Il fallait en fait se montrer réaliste.

L'esprit stratégique dut s'élargir afin de prendre en compte tous ces critères avant de lancer la toute première attaque.

Cette nouvelle étape fit faire des progrès considérables à la stratégie.

Une victoire sur le champ de bataille ne poussait plus un général à pécher par excès de confiance, une défaite ne l'abattait plus. Lorsqu'il arrivait quelque chose d'inattendu (et il faut toujours s'attendre à l'inattendu, à la guerre), la solution improvisée restait en cohérence avec le but final. Ses émotions individuelles soumises à la pensée stratégique, il conservait le contrôle du déroulement de toute la campagne. Il gardait la tête froide au 162

S T R A T É G I E 1 2

coeur de la bataille. Il ne se laissait pas enfermer dans des schémas auto-Ce qui est calme est aisé

destructeurs qui avaient anéanti tant d'armées et d'États.

à maintenir ; ce qui n'a

pas encore paru est aisé à

Le terme de « grande stratégie » est récent, mais le principe de cam-prévenir ; ce qui est faible

pagne existe, sous des formes diverses, depuis l'Antiquité. On l'observe est aisé à briser ; ce qui est

par exemple dans la conquête de la Perse par Alexandre, le contrôle d'im-menu est aisé à disperser.

*menses territoires par de petites armées romaines et byzantines, les
cam-Arrêtez le mal avant qu'il*

*pagnes disciplinées des Mongols, la victoire d'Élisabeth Ire sur
l'Armada n'existe ; calmez le*

désordre avant qu'il

*espagnole, les combats du duc de Marlborough contre les
Habsbourg.*

n'éclate. Un arbre d'une

*Plus proche de nous, il y a l'exemple du Nord-Vietnam qui vainquit
grande conférence est né*

*d'abord la France, puis les États-Unis (sans une seule bataille) : ce
sont là d'une racine aussi déliée*

des cas d'école de grande stratégie.

qu'un cheveu ; une tour

de neuf étages est sortie

*L'histoire militaire montre que la clef de la grande stratégie, ce qui la
d'une poignée de terre ;*

*distingue de la « stratégie de comptoir », c'est la capacité à anticiper.
Les un voyage de mille lis a*

*grands stratèges, avant de passer à l'action, réfléchissent et tentent
de pla-commencé par un pas !*

*nifier sur le long terme. Cette planification n'est pas seulement une
ques-Lao Zi,*

vers 551-479 av. J.-C.,

tion d'accumulation de connaissances et d'informations ; elle exige un tao te ching,

regard lucide et objectif sur le monde, une réflexion instruite et posée en traduit par Stanislas

Julien

termes militaires, le passage par des étapes subtiles et indirectes qui ne se révèlent pas comme telles immédiatement. Ce genre de planification leurre et déstabilise l'ennemi ; mais, en outre, elle apaise, confère du recul et une capacité d'adaptation, sans pour autant perdre son but de vue. Les émotions sont plus faciles à contrôler ; le stratège est lucide et voit clair.

La grande stratégie est le summum de la rationalité.

Elle possède quatre grands principes, illustrés ci-dessous par les exemples historiques des meilleurs stratèges. Appropriiez-vous ces principes, et meilleurs en seront les résultats.

Concentrez-vous sur votre but ultime, votre destinée. Pour devenir un vrai stratège, la première étape, celle qui détermine toutes les autres, est de partir de l'idée d'un but clair et détaillé, ancré dans la réalité.

On s'imagine toujours que l'on suit un certain plan, que l'on essaie d'atteindre les objectifs que l'on se fixe. Mais c'est se mentir à soi-même : nous avons tous des désirs, mais pas de buts. Notre sensibilité nous envahit d'ambitions vagues : on recherche la gloire, le succès, la sécurité, toutes sortes de choses très vastes et très abstraites. Ce flou déséquilibre les plans et les rend impossibles à réaliser. Pour vous distinguer des autres, comme les grands stratèges de l'histoire l'ont fait, vous devez vous fixer des buts précis, détaillés et ciblés. Ressassez-les tous les jours, imaginez ce que vous ressentirez à les atteindre, ce que cela fera. C'est une loi psychologique : visualiser votre but vous permettra de le concrétiser.

Pour Napoléon, il était indispensable d'avoir des objectifs clairs. Il se représentait le but à atteindre jusque dans ses moindres détails ; au tout début de la campagne, il en voyait déjà précisément la dernière bataille.

En examinant la carte avec ses aides de camp, il indiquait l'endroit exact où elle se déroulerait. Ridicule prédiction ? Cela y ressemble, puisque tout est sujet au hasard et que l'ennemi peut toujours vous surprendre, d'autant S T R A T É G I E 1 2

163

du renard et du

que les cartes à l'époque de Napoléon n'étaient guère fiables. Et pourtant, sanglier

sa prédiction se réalisait toujours. Il visualisait également les consé-
Un Sanglier aiguise ses

quences de sa campagne : la signature d'un traité, les conditions, la mine défenses contre le tronc d'un

dépitée du tsar russe ou de l'empereur autrichien et les dispositions dans arbre. « À quoi bon, lui dit

un Renard, te préparer au

lesquelles cette situation le mettrait lui-même pour la campagne suivante.

combat, quand tu ne vois

Malgré son jeune âge et son absence d'éducation, Lyndon ni Chien ni Chasseur ? –

B. Johnson fut très tôt déterminé à devenir président. Le rêve tourna à Hé, dois-je attendre,

l'obsession : il se voyait président, se pavanant sur les scènes internationales.

répliqua l'autre, que je les

aie en queue, pour songer à

Au cours de sa carrière, il ne prit pas une seule décision sans penser à ce tenir mes armes en état,

but ultime. En 1957, alors qu'il était encore sénateur du Texas, il soutint quand ils ne me donneront

activement la lutte pour les droits civiques. Cela le desservit au niveau pas le temps d'y penser ? »

régional, mais le rendit célèbre à l'échelle nationale : risquant son poste, Ésope, fables,

vie siècle av. J.-C.

un sénateur du Sud avait enfin osé élever la voix. L'attitude de Johnson traduit par

attira l'attention du président John F. Kennedy qui, lors de la campagne Émile Chambry,

Paris, 1927

de 1960, lui demanda d'être vice-président : c'était le marchepied vers la présidence.

Un tel objectif, clair et sur le long terme, donne un sens à chacun de vos actes, importants ou non. Les décisions majeures deviennent beaucoup plus faciles à prendre. Si une perspective alléchante s'ouvre à vous et vous détourne de ce but, vous saurez y résister. Il vous sera également bien plus aisé d'accepter de sacrifier un pion, et même de perdre une bataille, si cela sert un but plus important

encore. Vos yeux doivent rester braqués sur la victoire finale, et rien d'autre.

Ces objectifs doivent cependant s'inscrire dans la réalité. S'ils ne sont pas réalistes, impossibles à atteindre, vous risquez le découragement et le défaitisme. Mais à l'inverse, si votre but ne reflète aucune ambition, il vous sera difficile de rester motivé. Il ne faut pas avoir peur de vous montrer audacieux. Vous devez trouver dans votre vie ce qu'Alexandre le Grand appelait la « destinée », ce que Friedrich Nietzsche appelait la « volonté de puissance » – cette vocation vers laquelle vos penchants, vos talents, vos désirs et vos capacités vous poussent. Elle vous inspire et vous guide.

La nature du but que vous vous fixez est essentielle : certaines cibles, une fois atteintes, sont nocives sur le long terme. L'objectif d'une véritable grande stratégie est de poser les bases d'une expansion future, de vous protéger et d'assurer votre pouvoir. Lorsque Israël attaqua le désert du Sinaï lors de la guerre des Six-Jours en 1967, c'était dans le but de créer une sorte de zone tampon à la frontière avec l'Égypte. Dans le fond, cela signifiait surtout plus de territoires à surveiller et à contrôler. La brutalité de cette invasion créa une franche hostilité parmi la population égyptienne. Le Sinaï était vulnérable à une attaque surprise ; cela finit par se produire lors de la guerre du Kippour en 1973. Il peut être très tentant de s'accrocher à de tels morceaux de désert, mais il faut veiller avant tout à sa sécurité : en termes de grande stratégie, c'était probablement une erreur. Il est parfois difficile de savoir quels effets auront certaines victoires sur le long terme, mais en les examinant sérieusement et avec réalisme, vous éliminerez presque à coup sûr tout risque de faux pas.

164

STRATÉGIE 12

Élargissez votre perspective. La grande stratégie est une question de vision des choses : il faut voir plus loin que l'ennemi dans l'espace et dans le temps. Ce procédé va à l'encontre de ce que

nous avons appris : l'être humain ne vit et n'ancre sa conscience que dans le présent, et chaque expérience subjective, chaque désir intérieur rétrécissent l'étendue de ces perceptions ; ce sont les barreaux invisibles de sa prison. Votre tâche, en tant que grand stratège, est de vous faire violence pour élargir votre perspective, observer le monde autour de vous, voir les choses telles qu'elles sont et telles qu'elles risquent de devenir, et non telles que vous voudriez les voir. Chaque événement a une cause, il est lié à une chaîne, un jeu de dominos. Vous devez creuser au plus profond de la réalité, sans vous arrêter à la surface des choses. Il faut s'approcher au maximum de l'objectivité afin d'améliorer ses stratégies et de se faciliter la tâche.

Pour aller en ce sens, vous devez systématiquement tenter de percevoir le monde par le regard des autres – et cela inclut celui de votre ennemi – avant de vous engager dans une guerre. Les a priori culturels de chacun sont un obstacle majeur à une vision objective des choses. Voir par le regard de l'autre n'est pas une question de politesse ou d'empathie ; cela rend simplement vos stratégies plus efficaces. Au cours de la guerre du Vietnam, les Nord-Vietnamiens étudièrent intensivement le contexte culturel américain. Ils observèrent les changements de tendance au sein de l'opinion publique et s'attachèrent à comprendre le système politique ainsi que les effets sociaux de la télévision. Il s'avéra, à l'inverse, que les stratèges américains ne connaissaient rien à la culture vietnamienne ni à ses tendances politiques : peu leur importait que l'opinion publique soutienne le Nord ou le Sud. Aveuglés par l'obsession de stopper la propagation du communisme, ils négligèrent les questions d'influences culturelles et religieuses dans leur façon de combattre les Nord-Vietnamiens. Ce fut une bétise considérable qui leur coûta très cher.

Le grand stratège a toujours une antenne qui prend la température politique de n'importe quelle situation. La politique est l'art de promouvoir et de protéger ses intérêts. Bien sûr, beaucoup pensent que c'est une question de factions et de partis, mais chaque individu est, entre autres, une créature politique cherchant à sécuriser sa

propre position. Votre comportement dans le monde a toujours des conséquences politiques qui seront analysées en termes d'avantages ou d'inconvénients par d'autres individus. Il est rarement sage de gagner une bataille si cela exige de sacrifier des alliés politiques et de se créer des ennemis mortels.

Vous devez bâtir votre grande stratégie en tenant compte de la politique, dans l'idée de vous faire des alliés, afin de créer et de raffermir une base solide. Lors de la guerre civile romaine en 49 av. J.-C., Jules César affronta Pompée, qui était le dirigeant militaire le plus expérimenté de son temps. César eut le dessus en manœuvrant selon l'opinion publique romaine. Il n'avait pas le soutien du sénat, mais il eut celui de la plèbe.

César était un homme politique brillant, ce qu'Aristote aurait appelé un

« animal politique ». Il avait une conception très fine de la psychologie du S T R A T É G I E 1 2

165

Cela est entièrement dans

public : il en comprenait parfaitement les intérêts et bâtissait ses stratégies l'ordre des choses, car

en conséquence. Être un bon politique, c'est comprendre les gens et donc on ne peut prendre aucune

savoir se mettre à leur place.

décision importante à la

guerre sans tenir compte des

rapports politiques, et c'est

Coupez le mal à la racine. Dans une société dominée par les apparences, se tromper du tout au tout

il n'est pas toujours évident de distinguer la véritable source d'un d'attribuer les insuccès à

problème. Pour mettre au point une grande stratégie visant à abattre un l'influence que la politique

ennemi, vous devez savoir ce qui le motive ou quelle est l'origine de son exerce sur la direction. Ce

n'est pas cette influence qui

pouvoir. Trop de guerres et de batailles s'éternisent parce qu'aucun des est alors mauvaise, en effet,

deux partis ne sait viser les bases de l'adversaire. En tant que grand mais bien la politique elle-même, élargissez votre champ de vision et apprenez à scruter l'arrière même, car tant que cette

des façades ; réfléchissez, creusez, ne vous arrêtez pas aux apparences.

dernière reste ce qu'elle doit

être, c'est-à-dire tant que

Vous devez découvrir la racine du mal avant d'établir une stratégie pour ses vues sont rationnelles,

l'éradiquer et finaliser ainsi la guerre ou le conflit.

elle ne peut que

Lorsque le général carthaginois Hannibal envahit l'Italie en 218 av. J.-C., favorablement agir sur

plusieurs généraux romains firent tout pour le chasser ou l'abattre, mais la manière dont la guerre

aucun n'y parvint. Un général romain, que l'on appela plus tard Scipion est conduite.

En somme, la politique

l'Africain, considéra la situation sous un autre angle : le problème, ce ne peut exercer d'influence

n'était pas Hannibal lui-même, ni sa base en Espagne, ni sa capacité à s'ap-nuisible que lorsqu'elle se

provisionner par voie de mer depuis Carthage. Non, le véritable problème promet, de certains moyens

était Carthage elle-même. La ville tout entière vouait une haine tenace à et de certaines dispositions

militaires, des résultats

Rome et les deux cités étaient engagées depuis longtemps déjà dans une qu'ils ne peuvent produire.

lutte de pouvoir sans fin. Au lieu de s'en prendre à Hannibal, génie mili-De même qu'une personne

taire, en campagne en Italie, Scipion envahit Carthage, forçant ainsi qui ne possède pas bien une

Hannibal à quitter l'Italie pour défendre sa patrie. L'attaque de Carthage langue étrangère emploie

était plus qu'une simple feinte pour attirer Hannibal : c'était une véritable parfois des expressions qui

ne rendent pas exactement

invasion. La stratégie de Scipion fonctionna à merveille : non seulement sa pensée, la politique peut

il vainquit Hannibal, mais il détruisit Carthage, la rivale, anéantissant à aussi, dans ces conditions,

tout jamais ses rêves de domination sur Rome.

ordonner des choses qui ne

Il est indispensable de comprendre l'origine des choses afin d'identifier répondent pas à ses

intentions.

les dangers à peine germés, pour les étouffer avant qu'ils n'échappent à C'est un cas qui s'est très

tout contrôle. Un grand stratège sait qu'il vaut mieux prévenir que guérir.

fréquemment présenté et qui

fait bien voir qu' une

Empruntez les chemins de traverse. *En stratégie, le pire danger est de certaine entente des*

perdre l'initiative et de se retrouver obligé de réagir à ce que fait l'adver-choses de la guerre est

indispensable à la

saire. Bien entendu, pour éviter cela, il faut avoir un plan, mais un plan direction politique des

subtil. Il faut savoir emprunter les chemins de traverse. Vous gagnez un États .

avantage considérable lorsque votre adversaire ne peut comprendre le Qu'on ne croie pas

but que vous cherchez à atteindre en accomplissant telle ou telle action.

cependant que nous nous

contredisons ici, et que

Votre première action doit donc être une mise en scène, un coup de nous prétendions que,

théâtre visant à faire réagir l'adversaire et à l'obliger à révéler sa straté-lorsque le souverain ne

gie. En le frappant directement, vous le mettez en position défensive, ce met pas lui-même en

qui lui permettra peut-être de parer votre coup suivant. Mais s'il ne com-mouvement tous les rouages

prend pas le but de votre manœuvre, ou qu'il se trompe quant à ce but, du gouvernement, il faille

les qualités d'un ministre

il est sans défense, totalement aveugle. Il faut arriver à garder le contrôle de la Guerre assidu, d'un

de vos émotions et prévoir vos propres actions.

166

S T R A T É G I E 1 2

Le metteur en scène Alfred Hitchcock fit de cette stratégie un principe ingénieur militaire distingué

de vie. Chaque action faisait partie d'un plan soigneusement prévu, qu'il ou d'un véritable général

de campagne pour faire le

suivait étape par étape. Il voulait faire un film qui reflétait exactement meilleur ministre d'État,

l'idée qu'il en avait, sans les influences des acteurs, producteurs et autres ou, en d'autres termes,

membres de l'équipe qui s'y ajouteraient progressivement. Il contrôlait le que pour remplir ces hautes

scénario dans ses moindres détails : le producteur n'avait aucune marge fonctions il faille avant tout

de manœuvre. Et si ce dernier essayait de se mêler du tournage, Hitchcock être versé dans les sciences

militaires. Nous sommes

avait sur le plateau une caméra vide, sans film. Il faisait semblant de t très éloigné de penser ainsi,

ourner les scènes que le producteur voulait, lui laissant croire qu'il gardait et, pour nous, les qualités

les rênes sans mettre en péril le résultat final. C'était la même chose avec principales sont ici

les acteurs : au lieu de leur demander de jouer telle ou telle émotion, l'élévation de l'esprit, la profondeur des vues et la

il la leur faisait ressentir – la peur, la colère, le désir – en les traitant en puissance du caractère ;

conséquence sur le plateau. Son plan se déroulait toujours sans accroc.

quant aux connaissances

Lorsque vous vous placez à l'échelle de la campagne et non de la militaires, on y pourvoit

bataille, le premier pas est crucial. Il doit être léger et indirect, difficile à d'une manière ou de

décrypter. Les bombardements japonais sur Pearl Harbor au cours de la l'autre. La France n'a

jamais été plus mal

Seconde Guerre mondiale furent une surprise dévastatrice, mais comme conseillée militairement

première action, ce fut une catastrophe. Les Japonais avaient abattu leurs et politiquement que sous

cartes beaucoup trop vite : l'opinion américaine se souleva comme un la direction des frères de

seul homme dans une vague de colère. Cela décida les Américains à aller Belle-Isle et du duc de

Choiseul qui, tous trois,

jusqu'au bout de cette guerre, d'autant qu'ils en avaient les moyens mili-étaient cependant de bons

taires. La première étape est donc essentielle. Elle donne le tempo, déter-soldats.

mine l'état d'esprit de l'adversaire et vous met sur les rails : mieux vaut Carl von Clausewitz,

pour vous qu'ils aillent dans la bonne direction.

1780-1831,

théorie de la grande

guerre, traduit par le

Selon le théoricien militaire Carl von Clausewitz, la guerre prolonge le lieutenant-colonel de

Vatry, L. Baudoin,

politique, mais en usant d'autres moyens. Il voulait dire par là que chaque Paris, 1886

nation a ses buts – la sécurité, le développement, la prospérité –, généralement poursuivis par des moyens politiques. Mais lorsqu'une autre nation ou qu'une force interne contrecarre cette politique, il en résulte inévitablement une guerre. La guerre n'est pas exclusivement une question de champ de bataille ni de conquête de territoire ; c'est la poursuite d'une politique qui ne peut être réalisée par d'autres moyens que par la force.

Cependant, lorsqu'on perd une guerre, tout le monde accuse les militaires. On s'en prend aux généraux, aux politiciens qui ont déclaré la guerre. Pendant et après la guerre du Vietnam, par exemple, certains critiquèrent le fait que l'effort de guerre du gouvernement n'eût pas été total. Plus souvent encore, les analyses militaires a posteriori étudient les batailles et critiquent les officiers. Bien sûr, c'est le militaire qui planifie la guerre et qui combat, mais même alors, la grande stratégie reste le fond du problème. Selon von Clausewitz, une erreur de guerre est toujours une erreur politique : le but et la politique qui en découlait étaient irréalistes, inadéquats, et omettaient des éléments importants.

C'est la philosophie du grand stratège. Lorsque quelque chose se déroule mal, il est naturel de chercher un coupable à accuser.

Laissez ce S T R A T É G I E 1 2

genre de bêtises aux autres, qui se font mener par le bout du nez, qui ne voient que ce qui est visible à leurs yeux. Vous voyez les faits différemment. Si quelque chose ne va pas, en affaires, en politique ou dans la vie en général, remontez à la politique qui est à la source. La cible n'était pas la bonne.

Cela signifie aussi que vous êtes responsable de vos propres malheurs.

En étant plus prudent, plus sage, plus lucide, vous auriez pu éviter le danger.

Lorsque les choses ne vont pas, il vous faut donc faire un examen de conscience. Inutile de dramatiser, de vous culpabiliser et de vous flageller ; il s'agit simplement de vous lancer dans la prochaine campagne avec confiance et clairvoyance.

Image : Le

sommet de la colline.

En bas, sur le champ de

bataille, tout n'est que

fumée, cris, confusion. À peine

peut-on distinguer l'ami de l'en-

nemi, savoir qui a le dessus, prévoir

les actions de l'adversaire. Le général

doit se positionner au-dessus du combat, au

sommet de la colline, où tout devient plus clair et plus évident. Là, il voit au-delà du champ de bataille, le mouvement des réserves, le camp de l'adversaire, la tournure que vont prendre les choses. Ce

n'est que du sommet de la colline que le général peut véritablement diriger la guerre.

Autorité : *C'est une erreur commune en partant à la guerre de prendre le problème à l'envers : on commence par faire mouvement puis, quand le désastre est là, on se met à débattre. (Thucydide, entre 460 et 455 av. J.-C. vers 400 av. J.-C.) A CONTRARIO*

La grande stratégie induit souvent deux dangers que vous devez connaître et combattre. D'abord, le succès qu'elle vous apporte au cours des premières campagnes peut avoir le même effet qu'une victoire facile pour un général. Dans l'ivresse de la victoire, on perd vite le sens des réalités et des proportions dont dépend l'avenir. De très grands stratèges 168

S T R A T É G I E 1 2

tels Jules César et Napoléon ont ainsi été victimes de leur succès : ils ont quitté le réel, croyant leur instinct totalement infaillible. Une victoire éclatante représente une épée de Damoclès au-dessus de votre tête. En vieillissant, allant de campagne en campagne, vous devez apprendre à avoir du recul et à garder le contrôle sur vos émotions, ainsi qu'un certain réalisme.

Ensuite, le détachement nécessaire à la grande stratégie est tel que vous ne savez plus passer à l'action. Comprenant trop bien le monde, vous considérez trop de critères et devenez aussi indécis qu'un Hamlet.

Quels que soient les progrès accomplis, il reste toujours une part animale en chacun et c'est cet animal qui fait jaillir la stratégie, l'âme et la motive. Sans le désir de combattre, sans un potentiel de violence qui bouillonne, il est impossible d'affronter le danger.

Les personnages semblables à Ulysse savent gérer cette dualité de la nature humaine. Ils prévoient autant que possible et demeurent lucides, mais lorsqu'il faut avancer, ils savent avancer. Apprenez à

maîtriser vos émotions, sans les nier, mais en utilisant tout leur potentiel.

S T R A T É G I E 1 2

169

13

CONNAISSEZ VOTRE ENNEMI :

LA STRATÉGIE DU RENSEIGNEMENT

Moins que l'armée proprement dite, l'esprit qui la guide est la véritable cible de la stratégie. Si vous comprenez comment fonctionne la personne qui dirige l'armée, vous possédez la clef pour la tromper et la contrôler. Entraînez-vous à décrypter les gens, à tenir compte des signaux inconscients qu'ils émettent et qui révèlent leurs pensées et leurs intentions. Une façade amicale permet souvent d'approcher la personne de près et de lui soutirer toutes sortes d'informations. Attention à ne pas projeter sur elle vos propres émotions et habitudes ; il faut penser comme elle pense. En mettant le doigt sur ses faiblesses psychologiques, vous pèserez sur un levier capable de la déséquilibrer.

171

Connais ton ennemi et

LA STRATÉGIE DU MIROIR

connais-toi toi-même ;

En juin 1838, lord Auckland, gouverneur général des Indes britanniques, eussiez-vous cent guerres

rassembla ses collaborateurs pour discuter d'une éventuelle invasion de à soutenir,

cent fois vous serez

l'Afghanistan. Auckland et ses collègues britanniques s'inquiétaient beau-victorieux.

coup de l'influence croissante de la Russie dans cette partie du monde.

SUN ZI,

Les Russes avaient déjà rallié la Perse à leur cause ; ils essayaient main-IVe siècle av. J.-C., L'ART

tenant de faire la même chose avec l'Afghanistan. S'ils y parvenaient, les DE LA GUERRE, traduit

par le Père Joseph-Marie

Britanniques en Inde seraient totalement isolés de l'Ouest et donc beau-Amiot, sj.

coup plus vulnérables aux incursions russes. Au lieu d'essayer de vaincre les Russes et de négocier une alliance avec le dirigeant afghan Dost Quant au second danger

d'être attiré dans une

Mahomed, Auckland proposa une solution qui lui paraissait beaucoup embuscade par les ruses de

plus sûre : envahir l'Afghanistan et installer un nouveau dirigeant – le l'ennemi, il faut, pour le

shah Soojah, ancien dirigeant afghan limogé lors d'un coup d'État vingt-prévenir, ne croire que

cinq ans plus tôt –, qui serait ainsi redevable à la couronne britannique.

difficilement ce qui ne vous

paraît pas vraisemblable. Si

William Macnaghten, chef de cabinet du gouvernement de Calcutta, par exemple, l'ennemi vous

avait alors quarante-cinq ans. Présent à l'assemblée ce jour-là, il fut abandonne quelque butin à

enthousiasmé par l'idée de l'invasion : si l'Afghanistan s'alliait à la faire, croyez que l'hameçon

Grande-Bretagne, cela sécuriserait les intérêts britanniques dans la région est caché sous cette amorce.

et aiderait même à étendre leur influence. Et il y avait peu de chances Si, supérieur en nombre, il

recule devant une troupe

pour que cette invasion échoue. L'armée britannique n'aurait aucun pro-inférieure, si au contraire,

blème à se débarrasser de quelques tribus afghanes arriérées : elle serait il envoie des forces très

considérée comme venant libérer les Afghans du joug russe et apporte-faibles contre des forces

rait au pays l'influence civilisatrice de la culture anglaise. Aussitôt que le considérables ; s'il prend

subitement la fuite sans

shah Soojah serait au pouvoir, l'armée quitterait les lieux, afin que l'in-raison, dans tous ces cas

fluence britannique, passant par le nouveau shah, reste invisible aux yeux craignez un piège, et ne

des civils. Lorsque l'on demanda son avis à Macnaghten au sujet de cette croyez jamais que l'ennemi

invasion, son discours fut tellement dithyrambique que non seulement ne sait pas ce qu'il fait.

lord Auckland décida de passer à l'action, mais qu'en plus il nomma Pour avoir moins à

redouter de ses ruses, pour

Macnaghten envoyé de la reine à Kaboul, la capitale afghane : il était mieux prévenir tout danger,

promu premier représentant britannique en Afghanistan.

mettez-vous d'autant

En août 1839, l'armée britannique atteignit Kaboul sans grande difficulté sur vos gardes qu'il

culté. Dost Mahomed s'enfuit vers les montagnes et le shah reprit la cité.

annonce plus de faiblesse et

moins de prévoyance...

Pour la population locale, ce fut un étrange spectacle : le shah Soojah, Ayez une juste crainte de

depuis longtemps oublié, semblait vieux et soumis à côté de Macnaghten, l'ennemi, faites vos

qui se pavanait dans tout Kaboul vêtu de son uniforme coloré et de son dispositions en conséquence.

chapeau à corne orné de plumes d'autruche. Que faisaient donc ces gens Nicolas Machiavel,

ici ? Quels étaient leurs projets ?

1469-1527,

l'art de la guerre,

Lorsque le shah fut installé sur le trône, Macnaghten dut revoir la œuvres complètes,

situation. Il fut informé que Dost Mahomed rassemblait une armée dans Garnier frères, Paris,

1867

les montagnes du Nord du pays. Entre-temps, au Sud, il semblait que les Britanniques avaient froissé des chefs tribaux en pillant leurs terres pour se nourrir. Ces derniers manifestaient leur mécontentement. Il était aussi clair que le shah n'était guère populaire, à tel point que Macnaghten ne pouvait se permettre de le laisser en place alors qu'il était responsable des intérêts britanniques dans le pays. Macnaghten fut donc obligé de maintenir l'armée britannique en Afghanistan jusqu'à ce que la situation se stabilise.

172

S T R A T É G I E 1 3

Le temps passait et la mission des militaires présents en Afghanistan le lion vieilli et

le renard

s'avérait plus longue que prévue. Macnaghten décida d'autoriser les officiers et les soldats à faire venir leurs familles, pour alléger un peu Un lion devenu vieux, et dès lors incapable de se

*leur quotidien. Les femmes et les enfants arrivèrent, suivis de leurs
procurer de la nourriture*

*domestiques indiens. Macnaghten commit ici une erreur de taille : il
crut par la force, jugea qu'il*

*que l'arrivée des familles des soldats les humaniserait aux yeux de
la fallait le faire par adresse.*

*population locale. Cela ne fit qu'alarmer les Afghans. Les
Britanniques Il se rendit donc dans une*

caverne et s'y coucha,

*prévoient donc une occupation permanente ? Où que l'on pose le
contrefaisant le malade ;*

*regard, on trouvait des représentants des intérêts britanniques qui et
ainsi, quand les parlaient fort, buvaient du vin, se rendaient au
théâtre et fréquentaient animaux vinrent le visiter,*

*des courses de chevaux – étranges plaisirs qu'ils avaient importés
dans le il les saisit et les dévora.*

*pays. Maintenant, leurs familles elles-mêmes faisaient comme chez
elles.*

Or beaucoup avaient déjà

péri, quand le renard,

Progressivement, la haine de l'Anglais s'installa.

ayant deviné son artifice,

*À ceux qui mettaient Macnaghten en garde contre cela, il opposait
se présenta, et s'arrêtant à*

toujours la même réponse : tout serait oublié et pardonné lorsque l'armée distance de la caverne,

quitterait l'Afghanistan. Les Afghans étaient des enfants, des petites s'informa comment il allait.

« Mal », dit le lion, qui

choses sensibles. Lorsqu'ils se rendraient compte des avantages de la lui demanda pourquoi il civilisation britannique, ils seraient débordants de reconnaissance. n'entrait pas. « Moi, dit Mais une question troublait tout de même l'émissaire de la couronne : le le renard, je serais entré,

gouvernement britannique n'était guère satisfait du coût croissant de si je ne voyais beaucoup

cette occupation. Macnaghten devait intervenir pour réduire les dépenses : de traces d'animaux qui

entrent, mais d'animal

il savait par quoi commencer.

qui sorte, aucune. »

La plupart des routes de commerce qui traversaient les montagnes Ainsi les hommes judicieux

afghanes étaient tenues par les tribus ghilzai qui, malgré les multiples prévoient à certains indices

changements de gouvernement, avaient conservé leurs droits sur le fran-les dangers, et les évitent.

chissement des cols de montagne : tout le monde leur payait une taxe afin Ésope, fables,

vie siècle av. J.-C.,

qu'ils les laissent ouverts. Macnaghten décida de réduire cette taxe de traduit par

moitié. En réaction, les Ghilzai bloquèrent les cols et tous leurs sympathi-Émile Chambry,

Paris, 1927

sants se rebellèrent. Macnaghten, pris par surprise, tenta de réprimer les rébellions mais ne les prit pas assez au sérieux. Quelques officiers inquiets lui recommandèrent d'être plus ferme, mais il n'en tint pas compte, leur reprochant de réagir de manière excessive. Et l'armée britannique prolongeait son séjour indéfiniment.

La situation se détériora vite. En octobre 1841, un gang attaqua la demeure d'un fonctionnaire britannique et l'assassina. Les chefs locaux de Kaboul se mirent à conspirer pour évincer leurs homologues britanniques. Le shah Soojah fut pris de panique. Depuis des mois, il suppliait Macnaghten de le laisser capturer et tuer ses principaux rivaux, comme l'avaient toujours fait les dirigeants afghans pour sécuriser leurs positions. Macnaghten, hautain, lui avait répondu qu'un pays civilisé n'utilise pas le meurtre pour résoudre ses problèmes politiques. Mais le shah savait que les Afghans respectaient plus la force et l'autorité que les valeurs dites « civilisées ». Pour eux, son incapacité à atteindre ses ennemis faisait de lui un homme faible et un dirigeant incompetent, ce qui le laissait seul, encerclé d'ennemis. Macnaghten avait fait la sourde oreille.

S T R A T É G I E 1 3

173

Appât. – « Tout homme

La rébellion s'étendit et ce dernier dut se rendre à l'évidence : il a son prix » – cela n'est

n'avait pas assez d'hommes pour faire face à un soulèvement général.

pas vrai. Mais il peut se

Mais pourquoi paniquer ? Les Afghans et leurs dirigeants étaient naïfs, il trouva pour chacun un

appât auquel il doit

reprendre le dessus par quelque manœuvre rusée. Macnaghten négocia mordre. C'est ainsi qu'on

donc publiquement un accord selon lequel les troupes et les citoyens n'avaient besoin, pour gagner

l'ennemi, quitteraient l'Afghanistan, tandis que les Afghans fourniraient beaucoup de personnes à

le ravitaillement nécessaire. En secret, il informa quelques chefs d'accepter une cause, que de donner à

tant qu'il comptait nommer l'un d'eux vizir et lui donner beaucoup d'argent - cette cause le vernis de la

philanthropie, de la

gent, en échange de quoi celui-ci réprimerait la rébellion et autoriserait noblesse, de la bienfaisance,

les Anglais à rester.

du sacrifice – et à quelle

Le chef des Ghilzai de l'Est, Akbar Khan, répondit à l'offre et, le cas échéant, ne peut-on pas le

23 décembre 1841, Macnaghten se rendit à une réunion secrète pour donner ! – C'est le bonbon

et la friandise de leurs

concrétiser son accord avec lui. Après un échange poli de salutations, âmes ; d'autres en ont

Akbar demanda à Macnaghten s'il souhaitait sceller la duperie qu'ils d'autres.

avaient planifiée. Surexcité à l'idée d'avoir réussi ce retournement de Friedrich Nietzsche,

situation, Macnaghten répondit avec enthousiasme que oui. Sans un 1844-1900,

humain, trop humain,

mot, Akbar fit signe à ses hommes de s'emparer de Macnaghten et de le œuvres i,

jeter en prison : il n'avait jamais eu l'intention de trahir les autres chefs.

Robert Laffont,

« Bouquins », 1990

Sur le chemin, une foule se forma autour de l'Anglais infortuné.

L'attroupement tourna à l'émeute : l'Anglais paya pour des années d'humiliation, et fut mis en pièces. Ses membres et sa tête furent promenés dans les rues de Kaboul et son torse fut pendu à un crochet à viande au milieu du bazar.

En quelques jours, tout s'effondra. Les troupes britanniques restantes (4 500 hommes, 12 000 personnes en comptant les familles) furent obligées d'accepter un retrait immédiat, malgré la rigueur de l'hiver. D'après les accords, les Afghans devaient au moins fournir le ravitaillement, mais ils ne tinrent pas leur promesse. Certains que les Anglais ne partiraient pas s'ils n'y étaient pas

vraiment obligés, ils les harcelèrent jusqu'à la frontière. Civils et soldats périrent dans la neige.

Le 13 janvier, les forces britanniques postées au fort de Jalalabad aperçurent un cheval qui se débattait devant les portes. Son cavalier, à demi mort, le docteur William Brydon, était l'unique survivant de l'armée britannique qui avait envahi l'Afghanistan.

Interprétation

Macnaghten aurait pu prévoir la catastrophe qui l'attendait bien avant le début de toute l'histoire. Les Anglais et les Indiens qui connaissaient l'Afghanistan auraient pu lui dire que le peuple afghan est l'un des plus fiers et indépendants qui soient. Pour eux, la vision de troupes étrangères marchant sur Kaboul constituait une humiliation impardonnable.

Ce n'était pas un peuple avide de paix, de prospérité, de concessions. Ils considéraient que la guerre et le conflit étaient une situation plus saine que la paix.

Macnaghten possédait toutes ces informations, mais refusait de les voir. Il projeta sur les Afghans ses valeurs anglaises qu'il croyait, à tort, 174

S T R A T É G I E 1 3

universelles. Aveuglé par son narcissisme, il se trompa dans toutes ses inter-Un certain Yang Hu fut

prétations. L'armée britannique à Kaboul, les taxes des Ghilzai, les rébel-contraint plusieurs fois à

l'exil car, chaque fois qu'il

lions prises à la légère : toute sa stratégie était exactement à l'opposé de ce accédait au pouvoir, il se

qu'il aurait fallu faire. Le jour où, au sens propre, il perdit la tête, il com-montrait avide et déloyal.

mit l'erreur ultime, imaginant que l'argent et la cupidité des hommes suffi-Confucius, en constatant

raient à acheter la loyauté d'un peuple qu'il avait personnellement humilié.

cette répétition de son

Un tel aveuglement et un tel narcissisme ne sont pas choses rares ; on comportement, prédit avec

raison que Yang Hu aurait

en croise tous les jours. On a tendance à voir en l'autre un reflet de ses une fin ignominieuse.

désirs et de ses valeurs. On a du mal à comprendre en quoi il est différent D'une façon plus générale,

et l'on se retrouve surpris lorsqu'il ne réagit pas comme prévu. Sans le vou-Mencius déclara

loir, on blesse et on aliène les gens, puis on les accuse des ravages consécu-ultérieurement : « Un

homme qui cesse ses efforts

tifs sans jamais remettre en question notre incapacité à les comprendre.

au moment où il ne le

Si vous laissez votre propre narcissisme s'interposer entre vous et les devrait pas les abandonnera

*autres, vous vous méprendrez sur eux et vos stratégies échoueront.
Vous n'importe où. Un homme*

*devez en tenir compte et vous battre pour analyser autrui en toute
objec-qui se montre avare vis-à-*

*tivité. Chaque individu est comme une culture étrangère. Il faut
s'habi-vis de ceux avec lesquels il*

devrait être généreux sera

*tuer à sa façon de penser, non pour des questions de sensibilité,
mais par avare partout. » Étant*

*nécessité stratégique. Ce n'est qu'en connaissant son ennemi que
l'on donné que l'homme*

peut espérer le vaincre un jour.

acquiert en général ses

habitudes de bonne heure,

sa fin peut par conséquent

*Soyez docile en sorte qu'il vous fasse confiance, et vous apprendrez
être prédite dès le milieu*

*sa véritable situation. Acceptez ses idées et épousez ses intérêts de
sa vie : « Un homme*

*comme si vous étiez des frères jumeaux. Une fois que vous savez
encore haï à quarante ans,*

*tout, empiétez subtilement sur son pouvoir. Ainsi quand arrivera le le
sera jusqu'à la fin. »*

jour ultime, ce sera comme si le Ciel lui-même le détruisait.

Ralph D. Sawyer,

the tao of spycraft,

TAI KUNG, *Six Secret Teachings*, environ IV^e siècle av. J.-C.

1998

EMBRASSER POUR MIEUX ÉTRANGLER

En 1805, Napoléon Bonaparte infligea deux cuisantes défaites à l'Autriche à Ulm et Austerlitz. Lors du traité qui s'ensuivit, il pilla l'empire austro-hongrois et prit le contrôle de ses terres italiennes et allemandes. Pour Napoléon, cela faisait partie du jeu. Son ultime but était de faire de l'Autriche un vassal faible et soumis, mais qui lui donnerait du poids dans les cours d'Europe : l'Autriche était une force centrale en politique européenne. L'un des éléments de sa stratégie fut de demander un nouvel ambassadeur d'Autriche en France : après avoir tenu ce rôle à la cour prussienne de Berlin, le prince Klemens von Metternich arriva à Paris.

Metternich, qui avait trente-deux ans à l'époque, descendait d'une des plus vieilles familles d'Europe. Il parlait un français parfait, ne cachait pas son conservatisme en politique, était un parangon de savoir-vivre et d'élégance et, surtout, un coureur de jupons invétéré. La présence de cette caricature d'aristocrate donnerait de l'éclat à la cour impériale que Napoléon était en train de mettre en place. Mieux encore, si Napoléon parvenait à se lier d'amitié avec un homme aussi puissant (l'Empereur S T R A T É G I E 1 3

175

La coordination pose moins

savait se montrer très séduisant lors d'entretiens privés), cela l'aiderait de problèmes quand les

considérablement à assujettir l'Autriche. La faiblesse de Metternich pour dirigeants politiques jouent

les femmes était à ses yeux la solution.

personnellement un rôle

actif dans l'effort de

Les deux hommes se rencontrèrent pour la première fois en août 1806, renseignement. Quand il

lorsque Metternich vint lui présenter ses lettres de créance. Napoléon se était chef de la majorité au

montra assez distant. Il s'était vêtu pour l'occasion mais garda son cha-Sénat, Lyndon Johnson

peau, ce qui, en son temps, était assez cavalier. Après le discours de entretenait un réseau de

Metternich, court mais ampoulé, Napoléon se mit à déambuler dans la renseignements étendu,

avec des sources dans tout

pièce comme il en avait l'habitude en pérorant sur la politique, pour bien Washington. Il arriva une

lui faire comprendre qu'il était le plus puissant. Il adorait se tenir debout et fois dans les années

se mettre en scène pendant que son « public » le regardait, assis. Il tint à se cinquante que Johnson se

montrer explicite et concis ; il voulait faire comprendre à cet aristocrate de plaigne auprès d'un

journaliste que celui-ci

Metternich qu'il n'était pas le premier péquenot corse venu dont il pourrait dénonçait toujours les

se jouer. À la fin de l'entretien, il était certain d'avoir atteint son but.

divisions internes du parti

Au cours des mois suivants, Napoléon et Metternich eurent de nom-démocrate sans jamais

breux entretiens du même acabit. L'Empereur voulait séduire le prince, parler des factions du parti

mais ce fut l'inverse qui se produisit : Metternich savait écouter, faire des républicain au Sénat. Il en

montra des preuves :

commentaires pertinents et complimentait parfois Napoléon sur ses stra-compte rendu d'une

tégies. Intérieurement, Napoléon exultait : enfin un homme capable réunion particulière récente

d'apprécier pleinement son génie. Il finit par s'attacher à sa présence et au cours de laquelle ce

leurs discussions sur la politique européenne furent de plus en plus journaliste et plusieurs de

ses collègues avaient été

sincères. Ils devinrent en quelque sorte des amis.

mis au courant des

Espérant tirer avantage de la faiblesse de Metternich pour les divisions du parti

femmes, Napoléon demanda à sa sœur, Caroline Murat, d'avoir une républicain par le sénateur

aventure avec le prince autrichien. Il apprit ainsi quelques ragots, et elle Thurston Morton,

lui raconta, par exemple, que Metternich avait beaucoup de respect pour républicain du Kentucky.

Rowland Evans et Robert

lui. En retour, elle dit à Metternich que Napoléon était malheureux en Novak se souviennent :

ménage avec l'impératrice Joséphine, qui ne pouvait concevoir d'enfant,

« Son système de

et qu'il songeait au divorce. Napoléon n'eut pas l'air contrarié que renseignements était une

Metternich apprenne de telles choses sur sa vie privée.

merveille d'efficacité. Il en

était même effrayant. »

En 1809, voulant se venger de sa cuisante défaite à Austerlitz, Même une fois à la

l'Autriche déclara la guerre à la France. Napoléon était ravi de cette occa-Maison-Blanche, Johnson

sion de vaincre les Autrichiens avec plus d'éclat encore que la fois précé-était convaincu de l'utilité

dente. La lutte fut difficile, mais les Français gagnèrent une fois de plus, du renseignement politique

et Napoléon imposa à l'Autriche des conditions humiliantes, annexant de première main. D'après

son conseiller Harry

une grande partie de l'empire austro-hongrois. L'armée autrichienne McPherson, « je pense

fut démantelée, son gouvernement remanié et Metternich, l'ami de qu'il téléphonait à

Napoléon, fut nommé ministre des Affaires étrangères, exactement beaucoup de gens et je

comme l'Empereur le voulait.

pouvais généralement

compter sur son appel à la

Quelques mois plus tard, Napoléon fut délicieusement surpris lorsque fin de l'après-midi, après

l'empereur autrichien lui offrit en mariage sa fille aînée, l'archiduchesse sa sieste. Il commençait en

Marie-Louise. L'Empereur savait que l'aristocratie autrichienne le mépri-général par les mots :

sait : c'était forcément l'œuvre de Metternich. Une alliance par mariage

“Que savez-vous ?” »

avec l'Autriche était un tour de force stratégique et Napoléon accepta McPherson lui donnait

alors les dernières nouvelles

de bon gré, divorçant d'abord de Joséphine pour épouser Marie-Louise recueillies auprès des

en 1810.

176

S T R A T É G I E 1 3

Metternich accompagna l'archiduchesse à Paris pour le mariage ; sa journalistes et des hommes

relation avec Napoléon était plus chaleureuse que jamais. Ce mariage fai-politiques.

sait de Napoléon le membre de l'une des plus grandes familles d'Europe, John J. Pitney, Jr.,

the art of political

ce qui ne pouvait que ravir le Corse qu'il était. Il avait enfin gagné la légi-warfare, 2000

timité dynastique dont il avait toujours rêvé. Il s'ouvrit plus intimement que jamais au prince. Il était enchanté de la nouvelle impératrice, un esprit brillant. Il lui livra tout de ses plans pour son empire en Europe.

Dans tous les arts

En 1812, Napoléon envahit la Russie. Metternich lui formula une martiaux, dans tous les arts

requête : la création d'une armée de 30 000 soldats autrichiens à la dis-du spectacle et davantage

position de Napoléon. En échange, Napoléon laisserait l'Autriche recons-encore dans toutes les

truire sa force militaire. Napoléon n'y vit aucun mal ; il était allié à formes du comportement

l'Autriche par le mariage et son réarmement lui serait utile.

humain, les postures et les

mouvements de l'homme

Quelques mois plus tard, l'invasion de la Russie avait tourné au sont fondés sur les

désastre et Napoléon fut obligé de battre en retraite, son armée étant déci-mouvements de son

mée. Metternich offrit ses services comme médiateur entre la France et esprit... Dans le style

les autres puissances d'Europe. Située en son centre, l'Autriche avait déjà d'escrime Kage , l'homme

d'épée lit dans l'esprit

rendu ce service par le passé et, de toute façon, Napoléon n'avait plus de son adversaire à travers

guère le choix : il avait besoin de temps pour se remettre. Même si le rôle ses postures et ses

de médiateur de l'Autriche permettait à celle-ci d'affirmer à nouveau son mouvements... Quel esprit

indépendance, Napoléon avait peu à craindre de sa belle-famille.

peut pénétrer celui de son

Au printemps 1813, les négociations échouèrent et une nouvelle adversaire ? C'est l'esprit

qui a été entraîné et cultivé

guerre était sur le point d'éclater entre une France ruinée et l'alliance jusqu'à en arriver à un très puissante de la Russie, de la Prusse, de l'Angleterre et de la Suède.

détachement complet, une

Entre-temps, l'armée autrichienne s'était reconstruite : Napoléon devait liberté absolue. Il est aussi

absolument mettre la main dessus, mais ses espions lui rapportèrent que limpide qu'un miroir

qui peut réfléchir les

Metternich avait conclu des accords secrets avec l'alliance. C'était sûre-mouvements qui se

ment une ruse : comment l'empereur autrichien pourrait-il partir en déroulent dans l'esprit de

campagne contre son propre gendre ? Mais en quelques semaines, ce fut son adversaire... Quand

officiel : si la France refusait la paix, l'Autriche abandonnerait son rôle un homme est face à face

de médiateur pour rejoindre l'alliance.

avec son adversaire, son

esprit ne doit pas se

Napoléon n'en croyait pas ses oreilles. Il partit à Dresde pour y dévoiler par l'intermédiaire

retrouver Metternich, le 26 juin. À l'instant où il vit le prince, il eut un de ses mouvements. C'est

choc : son air amical et nonchalant avait totalement disparu. D'un ton au contraire son esprit qui

détaché, Metternich l'informa que la France devait accepter l'accord qui doit refléter celui de son

adversaire comme l'eau

la réduisait à ses frontières naturelles. L'Autriche était dans l'obligation de reflète la lune.

défendre ses intérêts ainsi que la stabilité de l'Europe. L'Empereur com-Makoto Sugawara,

prit soudain : depuis le début, Metternich s'était joué de lui, se servant lives of master

de leurs liens amicaux pour l'aveugler quant aux dangers du réarmement swordsmen, 1988

de l'Autriche et de son indépendance. « Ainsi, c'était une folie que d'épouser l'archiduchesse d'Autriche ? » explosa Napoléon. « Si Sa Majesté veut mon avis, répondit Metternich, je répondrais en toute innocence que Napoléon, le conquérant, a commis une erreur. »

Napoléon refusa d'accepter cet accord forcé. L'Autriche quitta donc sa neutralité pour rejoindre l'alliance et en devenir le dirigeant. Avec l'Autriche à sa tête, l'alliance vainquit Napoléon en avril 1814 et l'exila sur l'île d'Elbe.

STRATÉGIE 13

177

Quand Munenori se vit

Interprétation

accorder une audience par le

Napoléon était très fier de sa capacité à lire dans les esprits. Mais, dans shogun, il s'assit et posa les

ce cas, il se laissa piéger par un homme plus doué que lui à ce jeu-là.

mains sur le tatami comme

un vassal le fait toujours

Metternich opérait de la façon suivante : il étudiait tranquillement son afin de montrer son respect

ennemi derrière son sourire, ses manières élégantes et ses apparences vis-à-vis de son suzerain.

décontractées invitant à la confiance. Lors de sa toute première rencon-Soudain, lemitsu dégaina

tre avec Napoléon, il vit un homme qui avait désespérément besoin d'im-son sabre contre Munenori

pressionner : Metternich avait observé que ce nain de Napoléon marchait qui ne se doutait de rien...

et tomba brutalement sur le

sur la pointe des pieds pour paraître plus grand et qu'il s'échinait à effa-dos. Munenori avait perçu

cer son accent corse. Leurs rencontres suivantes ne firent que confirmer l'intention du shogun avant

cette impression d'un homme qui avait un besoin obsessionnel d'être que celui-ci n'ait fait un

accepté par l'aristocratie européenne. L'Empereur manquait d'assurance.

geste et, à l'instant de

l'attaque, lui avait donné

*Une fois ces informations en main, Metternich s'en servit pour met-
un coup dans les jambes.*

*tre en place la stratégie appropriée : il lui offrit sur un plateau
d'argent Makoto Sugawara,*

*d'entrer dans une grande famille d'Autriche. Pour un Corse, les liens
lives of master*

*familiaux étaient d'une importance capitale, et cela empêcha
Napoléon swordsmen, 1988*

*de voir la réalité : pour des aristocrates comme Metternich et
l'empereur autrichien, les liens familiaux n'étaient rien face à la
survie de la dynastie elle-même.*

*Le génie de Metternich fut d'identifier la cible parfaite de cette
stratégie : il ne fallait pas viser les armées napoléoniennes – que
l'Autriche ne pouvait rêver de battre – mais l'esprit de l'Empereur. Le
prince comprit que même les hommes les plus puissants restent des
êtres humains et ont leurs faiblesses. En entrant dans l'intimité de
l'Empereur, en se montrant déferent, presque soumis, Metternich mit
le doigt sur ses failles et le frappa là où aucune armée n'aurait pu le
faire. Ils devinrent intimes par la sœur de l'empereur, Caroline, ainsi
que par l'archiduchesse Marie-Louise. Ils passèrent de longues
heures à parler. Là, rien ne fut alors plus facile que de l'embrasser
pour mieux l'étrangler.*

*Votre véritable ennemi est le mental de votre adversaire. Son armée,
ses ressources, son intelligence, tout cela n'est rien si vous ne
pouvez sonder la faiblesse, le talon d'Achille par lequel vous pourrez
facilement le duper, le distraire, le manipuler. N'importe qui peut
battre l'armée la plus puissante du monde en déstabilisant son chef.*

La meilleure façon de mettre le doigt sur les faiblesses du leader est de s'en rapprocher le plus possible. Derrière une façade amicale, presque servile, vous pouvez observer l'ennemi de près, le pousser à s'ouvrir et à se révéler. Ce n'est qu'ainsi que vous parviendrez à vous mettre à sa place, à penser comme lui. Une fois que vous découvrirez sa vulnérabilité (un tempérament incontrôlable, une faiblesse pour le sexe opposé, un sentiment d'insécurité tenace), vous avez l'outil pour le détruire.

La guerre n'est pas un acte de volonté qui s'applique à de la matière inanimée, comme c'est le cas des arts mécaniques... C'est au contraire un acte de volonté qui s'applique à un être vivant qui réagit.

CARL VON CLAUSEWITZ (1780-1831)

178

STRATÉGIE 13

LES CLEFS DE LA GUERRE

D'après moi, il y a deux

Ni la richesse, ni la technologie, ni même l'intelligence ne sont des sources sortes d'yeux : une sorte

qui regarde simplement les

fiables de pouvoir. Le véritable pouvoir vient de la connaissance que choses et l'autre qui voit

vous avez de votre entourage, de la capacité à lire dans les esprits comme à travers les choses leur

dans un livre. Ce n'est qu'ainsi que vous pourrez distinguer l'ami de véritable nature. Les l'ennemi, et voir les anguilles sous roche. Cela vous permet d'anticiper premiers ne doivent pas être

les traquenards, de percer à jour les stratégies de l'adversaire, de prendre tendus [en sorte d'observer

autant qu'il est possible] ;

des mesures défensives. Si l'ennemi vous est transparent, il révèle les les derniers doivent être

émotions qu'il contrôle le moins. Armé de ces informations, rien ne sera forts [en sorte de discerner

plus facile pour vous que de le faire culbuter dans votre piège pour le clairement dans l'esprit de

détruire.

l'adversaire]. Parfois, un

homme parvient à lire

Ce type d'informations est un objectif militaire en soi depuis l'aube de l'esprit d'un autre dans ses

l'histoire. C'est pourquoi les services de renseignement ont été inventés.

yeux. En escrime, cela ne

Mais un espion n'est guère fiable : il filtre l'information avec ses propres fait rien si on laisse lire

systèmes d'interprétation, ses préjugés. Il est exactement entre les deux sa volonté dans ses yeux,

forces et cela l'oblige à être indépendant : il est alors difficile à contrôler et mais il ne faut jamais y

laisser voir son esprit.

risque de retourner sa veste du jour au lendemain. Il ne peut rapporter Ce sujet doit être envisagé

toutes les nuances exprimées par l'ennemi, le ton de sa voix, son regard.

avec soin et étudié avec

Au final, un rapport d'espionnage ne signifie pas grand-chose à moins que diligence.

vous ne soyez un expert en psychologie et en comportements humains.

Miyamoto Musashi,

1584-1645

Sans ce talent, vous pouvez interpréter tout et son contraire.

Les leaders qui se sont servis au mieux de ces renseignements

– Hannibal, Jules César, le prince de Metternich, Winston Churchill et Lyndon Johnson pendant sa carrière au Sénat – étaient avant tout de La colère comme

grands observateurs de la nature humaine ; ils savaient décrypter les espion. – La colère épuise

hommes. Ces génies politiques ont affiné leur talent par une observation l'âme jusqu'à la lie, en

précise. Ce n'est qu'à cette condition qu'un service d'espionnage peut se sorte que le fond paraît à

montrer réellement efficace.

la lumière. C'est pourquoi,

Pour commencer, vous devez vous débarrasser de l'idée selon si l'on n'arrive pas à voir

clair d'une autre façon,

laquelle chaque individu est un mystère impénétrable que seule une for-il faut s'entendre à faire

mule magique peut arriver à percer. Si l'individu est mystérieux, c'est que mettre en colère son

la plupart d'entre nous apprennent à dissimuler leurs sentiments et leurs entourage, ses partisans

intentions dès leur plus jeune âge. Exposer ses sentiments et ses projets à et ses adversaires, pour

apprendre ce que l'on

tous nous rend vulnérable, et en disant tout haut ce que l'on pense tout pense et ce qui se fait

bas, on risque d'offenser inutilement de nombreuses personnes. En gran-secrètement contre vous.

dissant, on apprend donc à masquer ses pensées jusqu'à ce que cela Friedrich Nietzsche,

devienne une seconde nature.

1844-1900,

« le voyageur et son

Cette culture de la dissimulation rend les systèmes de renseignement ombre », humain, trop

certes difficiles, mais pas impossibles. Quelqu'un qui lutte pour cacher ce humain, traduit par

Henri Albert, Société

qui se trame en lui émet malgré tout des signaux inconscients. Il est épuisé du Mercure de France,

sant, en société, de porter un masque permanent. Rien n'est plus reposant-1902

sant que de se montrer enfin tel que l'on est. Nous désirons tous nous livrer, jusqu'à nos secrets les plus noirs. Et même si l'on se bat pour étouffer cette aspiration, on s'expose inconsciemment par un lapsus, un ton de voix, une façon de s'habiller, un tic, un acte manqué, un regard qui dément des paroles, une chose que l'on dit sous le coup de l'ivresse.

S T R A T É G I E 1 3

179

David s'enfuit des Nayoth

Jour et nuit, les gens émettent des signaux qui révèlent leurs intentions de Rama, et vint dire

et leurs désirs secrets. L'on passe souvent à côté par défaut d'attention. La devant Jonathan : « Qu'ai-raison en est simple : chacun vit dans son monde, écoute son monologue je fait, quelle est ma faute

et quel est mon péché vis-à-

intérieur, reste obsédé par lui-même et par son propre ego. Comme William vis de ton père pour qu'il

Macnaghten, nous avons tous tendance à considérer l'autre comme un en veille à ma vie ? »

reflet de nous-mêmes. Lorsque vous cesserez de vous concentrer sur votre Jonathan lui répondit :

seul intérêt personnel et que, détaché de vos propres désirs, vous considère-

« Ce serait abominable !

rez l'autre tel qu'il est, vous serez capable de décrypter ces signaux.

Tu ne mourras pas.

Voyons, mon père ne fait

*Les samouraïs japonais accordaient beaucoup d'importance à cette
absolument rien sans m'en*

*capacité de lire en l'autre ; l'école shinkage s'y est spécialisée. L'un
des pre-avertir. Pourquoi donc*

*miers maîtres de l'école, au XVIIe siècle, était le samouraï Yagyu
m'aurait-il caché cette*

*Munenori. Un après-midi de printemps, alors qu'il était déjà assez
âgé, affaire ? C'est impossible. »*

David dit encore avec

*Munenori partit se promener dans ses jardins pour admirer la
floraison serment : « Ton père sait*

*des cerisiers. Il était accompagné de son page et garde du corps,
qui mar-très bien que je suis en*

chait derrière lui, le sabre au clair, comme le voulait la coutume.

faveur auprès de toi. Il s'est

*Munenori s'arrêta brusquement. Il avait eu le sentiment d'un danger.
Il dit : "Que Jonathan n'en*

*regarda autour de lui, mais rien ne confirma cette impression. Il fut
sache rien, afin qu'il n'ait*

pas de peine." Mais par la

*cependant suffisamment troublé pour rentrer chez lui immédiatement
et vie du Seigneur et par ta*

s'asseoir dos à un mur, afin de parer à toute attaque surprise.

propre vie, il n'y a qu'un

*Comme Munenori s'installait, son page lui demanda la raison de ce
pas entre moi et la mort ! »*

*brusque retour. Le samouraï lui avoua qu'alors qu'il admirait les
cerisiers, Jonathan dit à David :*

« Ce que tu désires, je le

*il avait eu l'impression soudaine d'un danger imminent, d'un ennemi
sur ferai pour toi. » David dit*

*le point d'attaquer. Ce qui le troublait maintenant, c'était que le
danger ait à Jonathan : « Voici*

*été apparemment imaginaire – il avait dû halluciner. Pour anticiper
une demain la nouvelle lune, et*

*attaque, un samouraï se repose entièrement sur son instinct. Si
Munenori moi, je devrai m'asseoir*

avait perdu ce pouvoir, sa carrière de guerrier aurait été terminée.

auprès du roi pour manger.

Mais tu me laisseras partir

Le page se jeta alors aux pieds de son maître et se confessa : alors que et je me cacherais dans la

Munenori déambulait dans le jardin, le page avait pensé que, s'il avait voulu campagne jusqu'au soir,

attaquer son maître alors que celui-ci était perdu dans la contemplation pour la troisième fois. Si

des cerisiers, pas même ce maître talentueux n'aurait pu parer son attaque.

ton père remarque mon

absence, tu lui diras :

Munenori n'avait aucunement perdu son talent, bien au contraire ; son

“David a insisté pour avoir

incomparable sensibilité aux émotions et aux pensées des gens qui l'entou-la permission de faire un

raient lui avait permis de ressentir des émotions venues de quelqu'un placé saut à Bethléem, sa ville,

derrière lui, comme un cheval sent l'énergie de son cavalier ou un chien les car on y célèbre le sacrifice

mouvements de son maître. L'animal possède cette sensibilité parce qu'il y annue pour tout le clan.”

Si le roi dit : “C'est

voue toute son attention. De même, l'école shinkage apprenait aux guerriers bien !”, alors ton serviteur

à vider leur esprit, à se centrer sur le moment comme des animaux, est tranquille. Mais s'il se

sans se laisser distraire par la moindre pensée. Cela permettait au samouraï met en colère, sache qu'il a

shinkage d'interpréter le plus petit frémissement d'épaule ou de main de décidé ma perte. » [...]

Jonathan dit à David :

l'adversaire. Il lui suffisait de regarder l'autre dans les yeux pour voir

« Viens, sortons dans la

venir le coup, ou bien de remarquer l'agitation nerveuse de ses jambes qui campagne ! » Ils sortirent

indiquait sa peur ou son trouble. Un maître tel que Munenori parvenait donc tous les deux dans la

même à lire dans l'esprit de quelqu'un qu'il ne voyait pas.

campagne. [...] Et David

L'école shinkage apprenait à ses élèves à se débarrasser de leur propre se cacha dans la campagne.

La nouvelle lune arriva,

ego, à se laisser temporairement submerger par l'esprit d'autrui ; le et le roi s'assit à table pour

prince de Metternich possédait ce talent. Vous serez étonné de voir à quel 180

S T R A T É G I E 1 3

point vous pouvez en apprendre des gens lorsque vous parvenez à inter-le repas. Le roi s'assit sur

rompre votre monologue intérieur, à vider votre esprit, à vous ancrer dans son siège, comme les autres

fois, sur le siège placé contre

le moment présent. Les détails que vous voyez alors sont des informations le mur ; Jonathan s'assit en

de première main qui donnent une idée très précise des faiblesses et des face de lui et Avner s'assit

désirs de l'autre. Prêtez une attention particulière aux yeux : il faut une à côté de Saül. La place de

considérable maîtrise de soi pour cacher ce que dit un regard.

David resta vide. Saül ne

D'après le lanceur de base-ball Bob Lemon, le très célèbre Ted dit rien ce jour-là, car il

se disait : « C'est un

Williams était « le seul batteur capable de lire en vous comme dans un accident. Il n'est pas pur.

livre ». Dans la lutte entre le lanceur et le batteur, le lanceur a l'avantage C'est certain. » Or le

de savoir comment il va lancer. Le batteur émet des hypothèses, essaie de lendemain de la nouvelle

deviner, et ne tombe juste qu'une fois sur trois ou quatre. Mais Williams lune, le second jour, la

place de David resta

bousculait ces statistiques.

vide. Saül dit à son fils

Il ne s'agissait ni d'intuition ni de magie ; sa méthode était simple. Il Jonathan : « Pourquoi

avait étudié à fond les lanceurs, avait observé leurs schémas pendant une le fils de Jessé n'est-il

partie, une saison, une carrière. Il interrogeait les lanceurs de sa propre venu au repas ni hier ni

équipe sur leur façon de jouer, essayant de comprendre leur manière de aujourd'hui ? » Jonathan

répondit à Saül : « David

penser. Sur le terrain, il vidait totalement son esprit pour se concentrer a insisté pour aller jusqu'à

sur le lanceur, notant le moindre mouvement de son bras ou de sa prise Bethléem. Il m'a dit :

sur la batte ; n'importe quoi qui révélerait ses intentions. Ses résultats

“Laisse-moi partir, je t'en

étaient incroyables : Williams s'introduisait véritablement dans l'esprit prie, car nous avons un

sacrifice de famille dans

du lanceur et parvenait à anticiper la trajectoire de la balle. Parfois, il se la ville”, et : “Mon frère

voyait même comme une autre personne – un lanceur qui essaierait de lui-même me l'a ordonné.

battre le grand Ted Williams. Comme Williams le démontra, pour imiter Donc, si tu m'es favorable,

et deviner les pensées de vos ennemis, vous devez vous informer sur eux, permets-moi de m'échapper

analyser leurs comportements passés, leurs habitudes, afin d'être sensible pour aller voir mes frères."

C'est pourquoi il n'est pas

aux signaux qu'ils émettent le jour J.

venu à la table du roi. »

Il est bien sûr indispensable que l'ennemi ignore que vous l'observez Saül se mit en colère contre

d'aussi près. Des manières amicales, comme celles du prince Metternich Jonathan et il lui dit :

avec Napoléon, déguiseront vos intentions. Ne posez pas trop de questions ;

« Fils d'une dévoyée ! Je

sais bien que tu prends

le but est d'encourager implicitement les gens à se détendre et à se confier, parti pour le fils de Jessé, à

afin d'accroître lentement votre emprise sur eux sans qu'ils s'en aperçoivent.

ta honte et à la honte du

Toutes ces informations sont cependant inutiles si vous ne savez les sexe de ta mère ! Car aussi

interpréter et distinguer la réalité des apparences. Vous devez apprendre à longtems que le fils de

reconnaître différents types de profils psychologiques. Soyez attentif, par Jessé vivra sur la terre,

tu ne pourras t'affermir

exemple, au phénomène du masque contraire : lorsque quelqu'un mani-et ta royauté non plus.

feste, voire revendique, un trait de caractère, c'est souvent une couverture.

Maintenant, fais-le saisir,

Il y a aussi le profil mielleux, flatteur, qui cache parfois une hostilité et de et qu'on me l'amène, car il

mauvaises intentions ; le taureau agressif, qui souvent dissimule son insé-mérite la mort. » Jonathan

répondit à son père Saül et

curité ; le moralisateur, qui ne vous parle que de ses vertus pour mieux lui dit : « Pourquoi serait-cacher ses vices. Tous essaient de se voiler la face et de vous jeter de la il mis à mort ? Qu'a-t-il

poudre aux yeux ; ils tentent de se convaincre autant que vous qu'ils n'ont fait ? » Saül jeta la lance

pas peur de ce qu'ils sont, de cet opposé tapi sous la surface.

contre lui pour le frapper.

Il est généralement plus facile d'observer les gens en action, surtout Jonathan sut alors que

c'était chose décidée de la

en situation de crise. Dans ces moments-là, ils révèlent leurs faiblesses ou part de son père de mettre

ont tant de mal à les cacher qu'elles apparaissent tout de même. Vous à mort David. Jonathan,

pouvez les y pousser par des actes apparemment sans importance, mais en colère, se leva de table,

S T R A T É G I E 1 3

181

et il ne mangea rien en ce

qui nécessitent une réponse : montrez-vous un peu provocant pour voir second jour de la nouvelle

comment ils réagissent. Pousser les gens à bout les oblige à se révéler.

lune, car il avait de la

Souvent, ils laissent échapper des confidences ou endossent un masque peine au sujet de David,

car son père l'avait insulté.

qui devient trop évident.

1 samuel, 1-11, 24-34,

Pour comprendre quelqu'un, il est indispensable d'en évaluer les capa-Traduction œcuménique

cités de résistance. Sans cela, vous risquez souvent de mal le juger, de le de la Bible

surestimer ou sous-estimer, en fonction de votre propre confiance en vous.

Face à un ennemi, vous devez savoir si la lutte sera âpre ou non. Quelqu'un qui dissimule sa lâcheté et son manque de confiance en lui peut lâcher prise après un seul coup violent ; quelqu'un de désespéré et qui n'a rien à perdre se battra jusqu'au bout. Les Mongols commençaient leurs campagnes par une bataille dont l'unique but était de tester la force et la motivation de l'adversaire. Ils n'affrontaient jamais un ennemi dont ils n'avaient pas auparavant évalué le moral. Cette première bataille offrait en outre le mobile de l'attaque.

l'avantage non négligeable d'en révéler la stratégie et le mode de pensée.

– On n'attaque pas

La qualité des informations que vous rassemblez sur l'ennemi importe seulement l'autre pour lui

nuire et le dominer, mais

plus que la quantité. Un seul détail essentiel est parfois la clef de la victoire.

peut-être aussi pour

Lorsque le général carthaginois Hannibal se rendit compte que son adversaire mesurait sa force.

Le romain était arrogant et soupe au lait, il joua au faible, poussant Friedrich Nietzsche,

l'autre à attaquer. Plus récemment, lorsque Churchill réalisa que Hitler 1844-1900,

humain, trop humain

avait des tendances paranoïaques et des comportements irrationnels à la moindre menace, le Premier ministre anglais sut immédiatement comment déséquilibrer le Führer : en montant une fausse attaque aux Balkans, par exemple, il pousserait Hitler à voir des menaces surgir de toutes parts et à disperser ses troupes, ce qui constituerait une erreur militaire critique.

En 1988, Lee Atwater était stratège politique dans l'équipe de George Bush père, alors en campagne pour devenir candidat républicain des présidentielles. Il apprit que le principal rival de Bush, le sénateur Robert Dole, avait un caractère de cochon, que son entourage avait un

réunion, un homme exposa

mal fou à contrôler. Atwater mit en place de nombreux stratagèmes pour son point de vue et affirma

pousser Dole hors de ses gonds. Le public américain ne voudrait certai-qu'il était résolu à tuer

nement pas d'un président en colère, d'autant qu'un homme hors de lui l'animateur de la réunion si

est incapable d'une pensée cohérente. Il est facile de déséquilibrer et son avis n'était pas adopté.

Sa motion fut acceptée.

manipuler un esprit perturbé.

Quand toutes les

Bien sûr, l'observation, même de première main, a ses limites. Un ser-procédures furent terminées,

vice d'espionnage vous permettra d'étendre votre champ de vision, surtout il dit : « Ils ont donné

si vous apprenez à interpréter les informations qu'il rapporte. Mais un leur assentiment bien trop

réseau informel reste la meilleure option : un groupe d'alliés recrutés au fil rapidement. Je pense qu'ils

sont faibles et ne sont pas

des ans qui seront vos yeux et vos oreilles. Faites-vous des amis parmi les dignes d'être les conseillers

personnes qui entourent votre rival ; un seul ami bien placé vous sera plus du maître. »

utile qu'une poignée d'espions. Napoléon possédait un service d'espion-Jocho Yamamoto,

nage sans égal à l'époque, mais ses meilleures informations venaient de ses 1659-1720,

hagakure, le livre

amis, qu'il avait placés dans les cercles diplomatiques de toute l'Europe.

secret des samouraïs,

Cherchez des espions internes, des mécontents dans le camp ennemi traduit par

M. F. Duvauchelle, Guy

qui ont des intérêts à défendre. Amenez-les dans votre camp et ils vous Trédaniel éditeur, 1999

donneront de meilleures informations que n'importe quel infiltré que
182

S T R A T É G I E 1 3

vous aurez envoyé. Embauchez des personnes rejetées par l'adversaire ; Le colonel John Cremony

elles sont les mieux placées pour connaître sa façon de penser. La parlait de leur capacité à

« disparaître » quand il

« taupe » républicaine du président Bill Clinton était son conseiller Dick écrivait qu'un « Apache

Morris, qui avait travaillé pour les gens du camp adverse pendant des peut cacher son corps

années et connaissait donc leurs faiblesses, personnelles et organisation-basané au milieu de l'herbe

nelles. Un conseil : ne vous reposez jamais sur un seul espion, une seule verte, derrière des taillis

source d'informations, aussi bons soient-ils. Vous courez le risque d'être marron ou des rochers

gris, avec tant d'adresse

abusé ou de n'avoir que des renseignements biaisés.

et de jugement qu'il faut

La plupart des gens laissent généralement derrière eux des écrits, des beaucoup d'expérience

articles, des interviews qui sont aussi révélateurs que ce que vous pouvez pour le déceler, ne serait-ce

apprendre d'un espion. Bien avant la Seconde Guerre mondiale, Adolf qu'à une distance de trois

ou quatre mètres ».

Hitler rédigea Mein Kampf, l'expression directe de sa pensée et de ses intentions, et bien sûr de sa psychologie. Ses généraux Erwin Rommel et

« épient pendant des jours,

Heinz Guderian écrivirent aussi au sujet de la Blitzkrieg, ce nouveau type de guerre qu'ils préparaient. Les gens révèlent beaucoup d'eux-mêmes dans leurs écrits, volontairement (après tout, s'ils écrivent, c'est pour

chacun de vos actes ; ils notent avec précision la

s'expliquer) ou involontairement, si l'on sait lire entre les lignes.

composition de votre

caravane et tous les biens

n'est pas un objet inanimé qui répondra mécaniquement à une stratégie que vous transportez.

donnée. Au contraire, il est en constante évolution et s'adapte à

chacune. Il ne faut pas imaginer une

seconde que leurs attaques

de vos réactions. Lui aussi fait preuve de créativité, d'inventivité, sont faites sur l'inspiration

apprend de ses erreurs et de vos victoires. Les informations que vous d'un moment par des

avez sur lui ne sont donc pas statiques. Gardez vos renseignements à jour groupes rencontrés par

et, surtout, ne misez jamais sur le fait qu'il réagira deux fois de la même accident. Bien au

manière. Chaque défaite est une leçon sévère et un adversaire battu contraire ! Elles sont

toujours le résultat d'une

aujourd'hui se montrera probablement beaucoup plus sage demain. Vous longue surveillance, d'une

devez en tenir compte dans vos stratégies ; votre connaissance de l'ennemi attende patiente, d'une

doit être profonde, mais aussi pertinente.

observation soigneuse et

rigoureuse et d'un débat

en conseil lourd

Autorité : Un grand

d'inquiétude ».

général doit savoir l'art

Norman Bancroft-

Hunt, warriors:

des changements. S'il s'en

warfare and the native

*tient à une connaissance
american indian, 1995
vague de certains princi-
pes, à une application
routinière des règles de
l'art, si ses méthodes
de commandement sont
dépourvues de souplesse,*

Image : *L'ombre. Chacun a une ombre, un moi secret, une part s'il
examine les situations*

*obscur. Cette ombre se compose de tout ce que les gens
conformément à quelques*

*essaient de cacher aux yeux du monde, leurs faiblesses, leurs
schémas, s'il prend ses*

*désirs secrets, leurs intentions égoïstes. De loin, cette ombre est
résolutions d'une manière*

*invisible ; pour la voir apparaître, vous devez vous rapprocher,
mécanique, il ne mérite*

*physiquement mais surtout psychologiquement. Elle apparaîtra pas
de commander. (Sun*

*progressivement en relief. Suivez à la trace votre cible, qui ne Zi, IVe
siècle av. J.-C.)*

remarquera pas combien vous en aurez appris de son ombre.

STRATÉGIE 13

183

En principe, je dois stipuler

A CONTRARIO

que l'existence des agents

Même en essayant d'en apprendre sur vos ennemis, vous devez rester secrets ne doit pas être

insaisissable. Il est facile de duper quelqu'un en ne lui présentant que des tolérée car elle tend à

augmenter les indéniables

apparences. Surprenez votre adversaire de temps à autre, jetez-lui une dangers du mal contre

pépité, un secret inventé qui n'a rien à voir avec ce que vous êtes vrai-lequel on se sert d'eux. Il

ment. Sachez que lui aussi vous scrute : vous ne devez rien lui livrer, ou est courant qu'un espion

alors que du faux. Ainsi, il ne pourra se défendre contre vous, car les fabrique de fausses

informations qu'il aura amassées seront inutiles.

informations. Mais dans

le domaine de l'action

politique et révolutionnaire,

qui se fonde en partie sur

*la violence, l'espion
professionnel a tout loisir
d'inventer les faits eux-
mêmes et cela propagera le
double mal de l'émulation
d'un côté et, de l'autre, de
la panique, de la législation
bâclée et de la haine,
ennemie de toute réflexion.*

*Joseph Conrad,
1857-1924,
the secret agent*

184

STRATÉGIE 13

14

BALAYEZ LES RÉSISTANCES PAR

LA VITESSE ET LA SURPRISE :

LA STRATÉGIE DE LA BLITZKRIEG

Dans un monde où règnent indécision et prudence, la vitesse est un atout majeur. En frappant le premier, avant que votre adversaire n'ait eu le temps de réfléchir ou de s'y préparer, vous le déstabilisez,

l'inquiétez et l'induisez en erreur. Étape suivante : une manœuvre souple et brutale, qui renforcera panique et confusion. Cette stratégie sera particulièrement efficace si vous la faites précéder d'une accalmie, d'un piège, de sorte que votre attaque surprise prenne l'ennemi au dépourvu, sur le vif. La frappe doit être sèche et d'une violence implacable. Vitesse et fermeté vous assureront respect, crainte, et bien sûr un avantage décisif.

185

Il faut que vous soyez près

LA RUPTURE DE RYTHME

lorsque l'ennemi vous croît

En 1218, Muhammad II, shah de Khwarizm, reçut trois ambassadeurs bien loin ; que vous ayez

envoyés par Gengis Khan, l'empereur mongol. Les visiteurs avaient un avantage réel lorsque

l'ennemi croît vous avoir

apporté de somptueux présents et, mieux encore, l'offre d'un traité qui occasionné quelques pertes ;

allierait les deux puissances pour rouvrir la très lucrative route de la Soie que vous soyez occupé de

reliant l'Europe à la Chine. L'empire du shah était immense, comprenant quelque utile travail

notamment l'Iran d'aujourd'hui et une bonne partie de l'Afghanistan. Sa lorsqu'il vous croît enseveli

capitale, Samarcande, était un véritable symbole de pouvoir, d'une dans le repos, et que vous

usiez de toute sorte de

richesse fabuleuse. La réouverture du commerce sur la route de la Soie ne diligence lorsqu'il ne croit

ferait qu'ajouter à ces richesses. Puisque les Mongols le reconnaissaient et apercevoir dans vous que de

s'inclinaient devant sa supériorité, le shah accepta de signer le traité.

la lenteur : c'est ainsi

Quelques mois plus tard, une caravane mongole arriva dans la cité qu'en lui donnant le

change, vous l'endormirez

d'Otrar, située dans une province du nord-est de l'empire du shah. Elle lui-même pour pouvoir

était là pour acheter des produits de luxe à destination de la cour mon-l'attaquer lorsqu'il y

gole. Le gouverneur d'Otrar soupçonna les caravaniers d'espionnage. Il pensera le moins, et sans

les fit assassiner et saisit les biens qu'ils avaient apportés pour le troc.

qu'il ait le temps de se

Ayant eu vent de cet outrage, Gengis Khan envoya un ambassadeur, reconnaître.

SUN ZI,

escorté de deux soldats, pour obtenir des excuses. Cette requête, qui pré-IVe SIÈCLE AV. J.-C.,

supposait que les deux empires étaient égaux, mit le shah très en colère.

L'ART DE LA GUERRE,

traduit par le Père

Il fit couper la tête de l'ambassadeur et la renvoya à Gengis Khan.

Joseph-Marie Amiot, sj.

La guerre était déclarée.

Muhammad II n'était guère inquiet : son armée, encadrée par une cavalerie turque surentraînée, comptait plus de 400 000 hommes, au moins le double de celle de l'ennemi. Avec une guerre contre les Mongols, s'il parvenait à les battre, ce qui ne faisait aucun doute, le shah pourrait enfin mettre la main sur leurs territoires. Il supposa qu'ils attaqueraient par la Transoxiane, province la plus orientale de l'empire qui était bordée à l'est par le fleuve Syr-Daria, long de plus de 800 kilomètres, au nord par le désert du Kizil Kum et à l'ouest par le fleuve Amou-Daria. Samarcande et Boukhara, les deux plus importantes cités de l'empire, se trouvaient aussi en Transoxiane intérieure. Le shah décida d'installer un cordon de soldats le long du Syr-Daria, que les Mongols devraient traverser pour pénétrer l'empire. Bien entendu, ils ne pourraient passer par le nord (nul n'avait jamais traversé ce désert) et une route par le sud constituerait un trop long détour. Il garda donc l'essentiel de son armée en Transoxiane intérieure, d'où il pourrait envoyer des renforts si nécessaire. Sa position défensive était imprenable, son armée en surnombre. Que les Mongols y viennent, il n'en ferait qu'une bouchée.

Au cours de l'été 1219, des éclaireurs rapportèrent que les Mongols approchaient par le sud du Syr-Daria en traversant la vallée de la Fergana. Le shah envoya de nombreuses troupes sous le commandement de son fils, Jalal ad-Din, pour en finir avec l'ennemi. Après une lutte sans merci, les Mongols battirent en retraite. Jalal

ad-Din raconta à son père que l'armée mongole n'était pas aussi brave qu'on voulait bien le dire.

Les hommes avaient l'air épuisés, leurs chevaux mourants et nul ne semblait motivé pour combattre. Désormais certain que les Mongols ne 186

S T R A T É G I E 1 4

feraient pas le poids face à son armée, le shah renforça ses troupes au sud du Syr-Daria et se contenta d'attendre.

Quelques mois plus tard, au nord, un bataillon mongol apparut sans prévenir et attaqua la cité d'Otrar. Le gouverneur qui avait outragé les commerçants mongols fut fait prisonnier. Les Mongols le mirent à mort en lui versant de l'argent en fusion dans les yeux et les oreilles. Stupéfait de voir la vitesse à laquelle ils avaient rejoint Otrar, le shah décida de déplacer ses troupes vers le nord. Certes, se disait-il, ces barbares se déplacent vite, mais nul ne pourrait vaincre une armée aussi nombreuse que la sienne.

Mais, très vite, deux armées mongoles filèrent vers le sud, depuis Otrar, en longeant le Syr-Daria. L'une, sous le commandement du général Jochi, attaqua les villes clés le long du fleuve, tandis que l'autre, sous le commandement du général Jebe, disparut mystérieusement vers le sud. L'armée de Jochi se répandit comme des millions de criquets sur les collines et les plaines qui bordaient le fleuve. Le shah y envoya une bonne partie de son armée, gardant quelques réserves à Samarcande.

Les troupes de Jochi n'étaient guère nombreuses, 20 000 hommes au maximum ; mais ces unités très mobiles frappaient coup sur coup sans prévenir, semant la panique et la désolation.

Les rapports du front donnèrent au shah une idée de ces étranges guerriers venant de l'est. Leur armée n'était faite que de cavaliers.

Chaque Mongol montait un cheval, suivi par plusieurs juments sans cavalier ; et lorsque sa monture était fatiguée, il en changeait. Ces chevaux étaient légers et rapides. Les Mongols n'étaient pas encombrés de caravanes de ravitaillement ; ils portaient leur nourriture avec eux, buvaient le lait et le sang des juments, les tuaient et les mangeaient lorsqu'elles s'affaiblissaient. Ils se déplaçaient deux fois plus vite que l'ennemi. Ils étaient tous d'une habileté remarquable au tir : à la charge ou en retraite, leurs flèches atteignaient toujours leurs cibles, leurs attaques étaient les plus redoutables que le shah ait jamais vues. Les unités communiquaient entre elles à distance au moyen de drapeaux et de torches. Cela leur donnait une coordination et une précision impossibles à prévoir ni même à égaler.

Ce harcèlement permanent épuisa les troupes du shah. Toujours sans prévenir, l'armée dirigée par le général Jebe, qui avait disparu vers le sud, réapparut soudainement, se dirigeant vers le nord-ouest, en pleine Transoxiane, à une vitesse ahurissante. Le shah dépêcha ses dernières troupes vers le sud, une armée de 50 000 hommes, pour arrêter Jebe. Il n'était pas encore inquiet : ses hommes avaient fait la preuve de leur supériorité en bataille rangée dans la vallée de la Fergana.

Mais cette fois, les choses furent différentes. Les Mongols possédaient d'étranges armes : les flèches étaient trempées dans du goudron brûlant qui provoquait un écran de fumée derrière lequel des cavaliers rapides comme l'éclair avançaient, ouvrant des brèches dans les lignes de l'armée du shah afin que la cavalerie plus lourdement armée progresse.

S T R A T É G I E 1 4

187

Des chariots allaient et venaient derrière les lignes mongoles pour les ravitailler en permanence. Les Mongols criblaient le ciel de flèches, créant ainsi une pression insoutenable. Ils portaient des chemises de soie épaisse. Si une flèche parvenait à percer la

chemise, elle atteignait rarement la chair et pouvait être extraite facilement d'un coup sec, tout cela en galopant sans relâche. L'armée de Jebe ne fit qu'une bouchée des forces du shah.

Muhammad II n'avait plus qu'une seule solution : fuir vers l'ouest et se retrancher pour prendre le temps de reconstruire doucement son armée. Alors qu'il s'y préparait, l'incroyable se produisit : une armée conduite par Gengis Khan lui-même apparut aux portes de la cité de Boukhara, à l'ouest de Samarcande. Mais d'où venaient-ils ? Ils n'avaient pas pu traverser le désert du Kizil Kum par le nord. Cette apparition était presque surréaliste, comme si le diable en personne les avait transportés jusque-là. Très vite, Boukhara tomba et Samarcande suivit en quelques jours. Les soldats désertèrent, les généraux cédèrent à la panique. Le shah, craignant pour sa vie, prit la fuite avec une poignée de soldats. Les Mongols le poursuivirent sans relâche. Quelques mois plus tard, on le retrouva sur une petite île de la mer Caspienne, abandonné de tous, vêtu de haillons et mendiant pour se nourrir. L'empereur le plus riche d'Orient finit par mourir de faim.

Interprétation

Lorsque Gengis Khan prit la tête du peuple mongol, il héritait là sûrement de l'armée la plus rapide de la planète. Mais cette rapidité n'avait pas été exploitée, et ils n'en avaient tiré aucun exploit militaire. Les Mongols se battaient à cheval comme nul autre, mais ils étaient beaucoup trop indisciplinés pour mettre cet avantage à profit et coordonner une attaque de grande ampleur. Le génie de Gengis Khan fut de transformer cette énergie et cette vitesse chaotiques en une stratégie organisée et disciplinée.

C'était l'application de la stratégie chinoise de la rupture de rythme : telle une danse, les pas s'enchaînent à diverses allures – lent-lent-vite-vite.

Le premier pas, lent, faisait l'objet d'une préparation méticuleuse avant toute campagne. Ainsi, en planifiant leur attaque contre le shah, les Mongols apprirent d'un guide qu'il existait une chaîne

d'oasis à travers le désert du Kizil Kum. L'homme fut capturé et conduisit plus tard l'armée de Gengis Khan à travers ce territoire interdit. Le deuxième pas lent était un leurre qui incitait l'ennemi à baisser sa garde, à se reposer sur ses lauriers. Lors de la bataille de la vallée de la Fergana, les Mongols perdirent délibérément pour encourager la suffisance du shah. Puis ce fut le premier pas rapide : attirer l'attention de l'ennemi par une attaque frontale brusque (les raids de Jebe le long du Syr-Daria). Le dernier pas rapide, venu de nulle part, fut encore plus soudain et désarmant – la brusque apparition de Gengis Khan aux portes de Boukhara demeure l'une des plus grandes surprises militaires de l'histoire. En maître de l'art de la guerre psychologique, Gengis Khan avait compris que les hommes 188

STRATÉGIE 14

sont surtout effrayés par l'inconnu et l'imprévisible. Le caractère subi de tchen/l'éveilleur,

l'ébranlement,

ses attaques rendait leur vitesse doublement dévastatrice, semant panique le tonnerre

et confusion.

L'hexagramme Tchen

Le monde d'aujourd'hui valorise beaucoup la vitesse : c'est un but est le fils aîné qui prend le

en soi que d'être plus rapide que son adversaire. Mais bien souvent, les commandement avec énergie

gens ne sont pas rapides : ils sont pressés. Ils agissent et réagissent fréné-et puissance. Un trait yang

apparaît sous deux traits

tiquement aux événements, ce qui les induit systématiquement en erreur yin et exerce une puissante

et leur fait perdre du temps sur le long terme. Pour vous dissocier de la poussée vers le haut. Ce

masse, vous devez être d'une vitesse implacable dans le cadre d'une stra-mouvement est si violent

tégie organisée. D'abord, avant toute action, préparez-vous soigneuse-qu'il suscite l'effroi. Il a

ment et repérez les faiblesses de l'ennemi. Ensuite, faites en sorte que pour image le tonnerre qui

jaillit de la terre et dont

votre adversaire vous sous-estime, afin qu'il abaisse sa garde. Frappez l'ébranlement provoque

brusquement, et il sera paralysé. Frappez une seconde fois ; la panique crainte et tremblement.

sera telle qu'il ne saura pressentir votre attaque. Le dernier coup, le coup inattendu, est celui qui marque le plus.

L'ÉBRANLEMENT

apporte le succès.

L'ébranlement survient :

Ces détachements invisibles sont à la fois moins exposés à la sur-Oh ! Oh !

prise et plus redoutables, car savoir qu'il y a quelque part un Paroles rieuses : Ha ! Ha !

*poste, mais en ignorer la position et la force, cela ôte toute
L'ébranlement sème l'effroi*

sur une distance de cent

confiance à l'ennemi ; tous les lieux deviennent forcément milles.

*suspects ; si, au contraire, les postes sont à découvert, il voit y i king,
le livre des*

nettement ce qu'il doit craindre et ce qu'il peut tenter.

mutations, vers

X

viiiie av. J.-C., traduit et

ÉNOPHON (430 ?-355 ? av. J.-C.)

adapté par Étienne

Perrot de la traduction

allemande du Père

Richard Wilhelm

LES CLEFS DE LA GUERRE

En mai 1940, l'armée allemande réussit l'invasion de la France, des Pays-Bas, de la Belgique et du Luxembourg par une tactique novatrice : la Blitzkrieg. Évoluant à une vitesse inouïe, les Allemands coordonnèrent leurs tanks et leurs avions dans une attaque qui couronna l'une des victoires militaires les plus rapides et les plus dévastatrices de l'histoire.

Le succès de la Blitzkrieg fut en grande partie dû à l'immobilité des Alliés, à leurs défenses rigides, semblables à celles du shah contre

les Mongols.

Lorsque les Allemands parvinrent à percer une brèche dans cette défense, les Alliés ne surent réagir à temps. Les Allemands avançaient à une telle vitesse que nul ne put comprendre ce qui arrivait. Le temps que les Alliés décident d'une contre-stratégie, il était déjà trop tard, et la situation n'était plus la même. Les Allemands avaient toujours un coup d'avance.

*Aujourd'hui plus que jamais, on se retrouve quotidiennement confronté à des personnes prudentes, sur la défensive, statiques. La raison en est simple : le rythme de la vie augmente de façon exponentielle, saturé de distractions, d'ennuis, d'interruptions. La plupart d'entre nous répondent spontanément par le repli, en érigeant des murs psychologiques pour se protéger des dures réalités de la vie moderne. Les gens détestent ce sentiment d'être dans l'urgence et sont terrifiés à l'idée de commettre une erreur. Inconsciemment, ils essaient de ralentir les choses : ils mettent du S
T R A T É G I E 1 4*

189

Mais le génie d'Ali était de

temps à se décider, sont incapables de s'engager et font de la prudence prendre ses limites et d'en

une religion.

faire des vertus. Procédons

La tactique de la Blitzkrieg, adaptée aux combats du quotidien, est la par étapes. Je ne vois aucun

ancien poids lourd dont la

parfaite stratégie de notre époque. Quand les autres autour de vous force de frappe ne soit pas

demeurent immobiles et sur la défensive, vous les surprenez par une supérieure à celle d'Ali. Et

action soudaine et ferme, vous les forcez à agir avant qu'ils ne soient pourtant, sur ses vingt

prêts. Ils ne peuvent répondre, comme toujours, et restent prudents et premiers combats, Ali – qui

évasifs. Acculés, leurs nerfs lâchent et ils réagissent sans réfléchir. Vous s'appelait alors Cassius

Clay – n'enregistra que des

avez ouvert une brèche dans leurs défenses, et si vous maintenez la pres-victoires, dont dix-sept par

sion et que vous continuez à frapper là où ils ne s'y attendent pas, vous K.-O. ... Alors, en quoi

les entraînez alors dans un cercle vicieux qui les pousse à l'erreur, ce qui consiste le mystère Ali ?

accroît leur confusion, et ainsi de suite.

Pourquoi un homme dont

tous les spécialistes

Beaucoup de ceux qui se sont servis de la Blitzkrieg sur le champ de conviennent qu'il n'avait

bataille l'ont appliquée au quotidien. Jules César, maître de la vitesse et pas de force de frappe

de la surprise, en est l'exemple parfait. Alors que personne ne s'y atten-mettait-il K.-O. ses

dait, il lui arrivait de faire alliance avec l'ennemi juré d'un sénateur pour adversaires ? Il lui arriva

forcer ce dernier à revoir ses positions tout en évitant une dangereuse même un jour, la première

fois où il défendit son titre,

confrontation. De la même manière, il pouvait inopinément pardonner à de mettre K.-O. son

un homme qui l'avait directement attaqué. Surpris, l'homme devenait le adversaire, Sonny Liston,

plus fidèle de ses alliés. Cette réputation d'imprévisibilité fit que les gens dès le premier coup. Ses

de son entourage redoublèrent de prudence ; il lui fut alors d'autant plus secrets sont la vitesse et le

choix du moment. Clay

facile de les prendre au dépourvu.

alias Ali avait la capacité

Cette stratégie fonctionne à merveille auprès des personnes les plus de frapper avec une vitesse

hésitantes, celles qui craignent de se tromper. De la même façon, si vous extrême, mais surtout au

faites face à un ennemi dont le commandement est divisé ou dont les élé-bon moment, avant que

ments ne sont guère solidaires, une attaque rapide et brutale élargira les son adversaire ne soit

capable de faire fonctionner

*fissures et provoquera probablement un effondrement interne.
Napoléon son sens de boxeur qui sait*

*Bonaparte avait inventé la Blitzkrieg avant l'heure, et lui dut une
bonne ce qui va arriver. Et quand*

*part de son succès. Il s'en servit contre les armées alliées, divisées
par des cela arrive, l'homme qui est*

*querelles entre stratèges. Une fois que son armée eut pénétré les
défenses frappé ne voit pas venir le*

coup. Par conséquent, le

adverses, la tension éclata et l'alliance s'effondra d'elle-même.

cerveau de cet homme est

*Henry Kissinger prouva que la stratégie de la Blitzkrieg était tout
aussi incapable de se préparer à*

*efficace en diplomatie. L'ancien secrétaire d'État américain prenait
tou-recevoir l'impact. Ses yeux*

*jours tout son temps au commencement de négociations
diplomatiques, ne sont pas en mesure*

*tournant autour du pot, laissant la partie adverse perplexe face à un
badi-d'envoyer aux autres*

parties du corps un message

*nage sans intérêt. Lorsque le terme d'une négociation approchait, il
avan-disant qu'il va y avoir un*

*çait brutalement une liste de requêtes. La partie adverse n'avait plus
le choc. Et nous en tirons*

temps de réfléchir et était alors bien plus susceptible d'accepter, de perdre donc une conclusion

son sang-froid ou de commettre des erreurs. C'était la version Kissinger frappante : le coup qui met

K.-O. n'est pas le coup le

de la rupture de rythme.

plus violent mais celui que

Pour leur première percée en France au cours de la Seconde Guerre l'on ne voit pas venir.

mondiale, les Allemands passèrent par la forêt des Ardennes, au sud de José Torres et Bert

la Belgique. Cette forêt, que l'on croyait impénétrable par des tanks, Randolph Sugar, sting

like a bee, 1971

n'était guère surveillée. En utilisant ce point faible, les Allemands instaurèrent une dynamique fulgurante basée sur la vitesse et la surprise. Pour lancer une Blitzkrieg, vous devez d'abord viser le point faible de l'ennemi.

190

STRATÉGIE 14

La dynamique impulsée au mouvement sera d'autant plus importante Veni, vidi, vici.

que vous ne rencontrerez pas de résistance.

(« Je suis venu, j'ai vu,

j'ai vaincu. »)

Le succès de ce type de stratégie repose sur trois éléments : la mobilité Jules César,

du groupe (généralement, plus il est petit, meilleur il sera) étant souvent le 100-44 av. J.-C.

plus), la coordination parfaite entre les unités et la capacité de transmettre les ordres rapidement le long de la chaîne de commandement. Pour cela, ne comptez pas seulement sur la technologie. Au cours de la guerre du Vietnam, l'armée américaine fut certainement entravée par ses moyens de communication ultrasophistiqués ; lorsque les informations à traiter sont trop nombreuses, on perd du temps. Les Nord-Vietnamiens, qui se reposaient sur un excellent réseau d'espions et d'informateurs, et non sur la technique, prirent leurs décisions plus rapidement, ce qui fit d'eux une armée beaucoup plus maniable au sol.

Peu après son élection à la Maison-Blanche en 1932, Franklin D.

Roosevelt disparut de la scène publique. La récession était à son comble et, pour beaucoup d'Américains, la disparition de leur nouveau président n'était guère rassurante. Mais dès son investiture, Roosevelt passa à la vitesse supérieure avec un discours enthousiaste qui montra qu'il avait pris le temps de réfléchir sur les problèmes de son pays. Durant les semaines qui suivirent, le Congrès connut un véritable tourbillon, avec un déferle-ment de projets de lois audacieux. L'intensité de ce nouveau commandement était d'autant plus sensible que l'on ne s'y attendait pas du tout.

L'énergie provoquée par cette stratégie permit à Roosevelt de convaincre le public qu'il savait de quoi il parlait et qu'il conduisait son pays dans la bonne direction. Il fut donc soutenu dans toutes ses politiques, inspira confiance et redressa l'économie.

La vitesse n'est donc pas seulement une arme puissante contre l'ennemi ; c'est aussi le moyen de renforcer l'influence positive que

l'on a sur son entourage. Frédéric le Grand lui-même avait déjà remarqué qu'une armée qui se déplace rapidement a un meilleur moral. La rapidité donne un sentiment de vitalité. En outre, lorsque vous allez vite, vous et votre armée avez moins le temps de commettre des erreurs. Enfin, cela crée aussi un effet de masse : les gens admirent votre audace et finissent par décider de suivre votre mouvement. Comme Roosevelt, faites de chaque action un coup de théâtre : un moment de silence, vide, en suspens, avant une entrée en scène époustouflante.

Image : L'orage. Le ciel est
calme, il n'y a plus un souffle
de vent, tout est tranquille,
apaisant. Puis, venus de nulle
part, des éclairs déchirent le
ciel, le vent se lève... Le ciel
explose. C'est parce qu'il est soudain qu'un orage est terrifiant.

STRATÉGIE 14

191

Autorité : Il faut être lent dans la
délibération et vif dans l'exécution.

(Napoléon Bonaparte, 1769-1821)

A CONTRARIO

La lenteur est parfois très utile, surtout pour induire l'adversaire en erreur. Paraître délibérément lent, parfois même un peu benêt, endort votre adversaire. Une fois qu'il a baissé sa garde, une frappe inattendue suffira à le mettre K.-O. Il faut donc savoir être rapide ou lent, selon les circonstances, et contrôler ces atouts pour ne pas en être le jouet.

En règle générale, face à un ennemi rapide, la seule véritable défense est d'être aussi rapide que lui, si ce n'est plus. Seule la vitesse neutralise la vitesse. Une défense rigide, comme celle du shah contre les Mongols, sera trop facile à briser par un adversaire preste et mobile.

192

STRATÉGIE 14

15

CONTRÔLEZ LA DYNAMIQUE :

LA STRATÉGIE DE LA MANIPULATION

Les gens s'efforceront toujours de vous contrôler, de vous pousser à agir dans leur intérêt, à fonctionner selon leurs critères. Le seul moyen de garder la main est de pratiquer un pouvoir plus intelligent et plus fin. Au lieu de vouloir contrôler chaque mouvement de votre adversaire, vous devez vous attacher à définir la nature de la relation qui vous lie.

Le conflit doit avoir lieu en terrain connu, sur des enjeux et à un rythme qui vous conviennent. Apprenez à maîtriser les pensées de l'autre, à influencer sur ses émotions afin de le pousser à l'erreur. Si nécessaire, laissez-lui croire qu'il a le contrôle pour qu'il se détende et baisse sa garde. Si vous maîtrisez le conflit et que l'ennemi va dans la direction que vous souhaitez, vous dominerez chacune de ses actions.

« Presser l'oreiller de

L'ART DE L'ULTIME CONTRÔLE

l'adversaire » signifie

Toute relation contient un enjeu de pouvoir. La nature humaine déteste l'empêcher de relever sa

le sentiment d'impuissance et lutte systématiquement pour obtenir tête. Dans un combat de

la tactique, il est mauvais

l'avantage sur l'autre. Lorsque deux personnes ou deux groupes interd'être manœuvré par un

agissent, leurs relations se redéfinissent constamment pour déterminer adversaire et d'agir en

qui contrôle ceci ou cela. La lutte de pouvoir est inévitable. En tant que retard. Il faut vouloir par

stratège, votre tâche est double : d'abord, identifier cette lutte dans tous tous les moyens manœuvrer

les aspects de la vie, sans vous laisser embobiner par ceux qui proclament notre adversaire selon notre

volonté.

que ça ne les intéresse pas ; ce sont les plus manipulateurs. Ensuite, il faut En conséquence, comme

apprendre à maîtriser les plans de l'adversaire autant que les vôtres vous-même, votre

dans une direction et un but précis. Cet art du contrôle fut cultivé par les adversaires en a aussi

généraux et les stratèges les plus créatifs tout au long de l'histoire.

l'intention. On ne peut y

parvenir sans avoir au

La guerre est avant tout un combat pour le contrôle des actions du préalable saisi ses

camp adverse. Les génies militaires comme Hannibal, Napoléon ou Erwin intentions. Dans la

Rommel ont découvert que, pour prendre le contrôle, il faut arriver à tactique, on arrête tous les

décider du rythme, de la direction et de la forme de la guerre en elle-même.

coups que s'apprête à porter

Cela signifie obliger l'autre à se battre à votre cadence, l'attirer sur un l'adversaire, on déjoue

toutes les fentes qu'il se

terrain qu'il ne connaît pas et qui vous convient, et le faire jouer selon vos prépare à exécuter, et on

propres règles. Cela signifie surtout avoir le contrôle des schémas de pensée sait se dégager avant qu'il

de l'adversaire et adapter vos manœuvres à ses faiblesses psychologiques.

n'effectue une prise. Tout

*Un bon stratège sait qu'il est impossible de prédire exactement com-
cela est contenu dans*

l'expression « presser

*ment l'ennemi répondra à telle ou telle action. Inutile d'essayer : cela
ne l'oreiller de l'adversaire ».*

*contribuera qu'à vous frustrer et vous épuiser. À la guerre et dans la
vie, Lorsque nous sommes face*

*les éléments à prendre en considération sont trop nombreux. Mais si
le à un adversaire, il faut*

*stratège parvient à contrôler l'humeur et l'état d'esprit de
l'adversaire, que, basés sur notre*

*peu importe la façon dont ce dernier réagit. Si le stratège réussit à le
pani-tactique authentique, nous*

sachions déceler le plus petit

*quer, à l'effrayer, à le rendre agressif, à le mettre en colère, il
contrôlera bourgeon qui germe dans sa*

*ses actions à grande échelle et le piégera mentalement avant de le
vaincre tête avant qu'il ne passe à*

physiquement.

son exécution. Si votre

*Le contrôle peut être agressif autant que passif. Il peut s'agir d'une
adversaire s'apprête à vous*

porter un coup, pressez la

*percée frontale contre l'ennemi, l'obligeant à reculer et à perdre
l'initia-tête de la lettre « c », et ne*

*tive. Mais c'est aussi parfois faire le mort afin d'endormir sa vigilance
le laissez pas continuer.*

*avant de le surprendre par une attaque foudroyante. Un orfèvre de la
C'est cela « presser l'oreiller*

*manipulation sait se servir de ces deux modes, dans une stratégie
dévas-de l'adversaire ». Si votre*

tatrice : frapper, reculer, appâter, détruire.

adversaire passe à l'assaut,

pressez la tête de la lettre

Cet art s'applique à toutes les batailles de la vie quotidienne.

« a », si votre adversaire

*Beaucoup ont inconsciemment tendance à jouer le jeu de la
domination, s'apprête à bondir, pressez*

*à se laisser tenter à contrôler quelqu'un dans le moindre de ses
mouve-la tête de la lettre « b », et*

*ments. À trop vouloir de pouvoir, ils s'épuisent, commettent des
erreurs, si votre adversaire s'apprête*

à vous pourfendre, pressez

*repoussent l'autre et finissent par perdre l'emprise sur la situation. Si
la tête de la lettre « p ».*

*vous savez appréhender cet art, vous saurez rester créatif pour
influencer Tout revient au même.*

*et tenir votre adversaire sous votre coupe. En apprenant à influer sur
Lorsqu'un adversaire*

l'humeur de l'autre, sur son rythme naturel, sur les enjeux pour lesquels s'active contre nous, il faut

il va lutter, vous saurez toujours le faire réagir afin qu'il s'intègre à la le laisser procéder aux actes

inutiles et réprimer ses actes

dynamique que vous aurez choisie. Même s'il comprend qu'il est sous utiles afin de l'empêcher

votre emprise, il est impuissant à en sortir, ou, mieux encore, il se dirige 194

S T R A T É G I E 1 5

droit dans la direction que vous lui avez imposée sans même en avoir de continuer. C'est très

conscience. C'est là l'ultime contrôle.

important dans la tactique.

Mais si vous êtes

En voici les quatre principes de base.

uniquement préoccupé de

toujours réprimer les actes

Talonnez l'ennemi. Avant que l'ennemi ne fasse le premier geste, avant de l'adversaire, c'est déjà

que le hasard ou l'inattendu ne ruinent vos plans, vous devez attaquer le

« après coup ». L'essentiel

premier et prendre l'initiative. Ensuite, maintenez la pression, exploitez est que vos actions quelles

qu'elles soient suivent la

cet avantage éphémère au maximum. Inutile d'attendre les occasions, il Voie de la tactique et que

faut les susciter. Si, au départ, vous êtes en situation de faiblesse, le fait vous comprimiez au fur

de prendre les devants vous remettra au moins sur un pied d'égalité avec et à mesure les germes

l'adversaire. Maintenir votre ennemi sur la défensive, dans la réaction d'intention qui naissent

plutôt que dans l'action, aura un effet démoralisant.

dans le cerveau de

l'adversaire. Rendez-les

inutiles et ainsi manœuvrez

Déplacez le champ de bataille. Naturellement, l'adversaire veut com-votre adversaire. C'est ce

battre sur un terrain qui lui est familier. Ce que l'on appelle ici le « ter-que les experts de la

rain », c'est la somme de tous ces détails qui font une bataille : le moment, tactique sont capables de

le lieu, la cause, les belligérants, etc. En déplaçant l'ennemi dans un faire. On y parvient en se

forgeant. Réfléchissez bien

espace et une situation qui lui sont étrangers, vous prenez le contrôle de sur ce « presser l'oreiller

la dynamique. Sans même réaliser ce qui se passe, l'adversaire se de l'adversaire ».

retrouve à combattre selon vos conditions, et non les siennes.

Miyamoto Musashi,

1584-1645,

Poussez-le à la faute. *Votre ennemi mise tout sur une stratégie qui doit traité des cinq roues*

tourner à son avantage et qui a déjà fonctionné par le passé. Votre tâche est double : lutter de façon à ce qu'il ne puisse mettre en action sa stratégie ni user de sa force, et créer, à partir de cela, une frustration le poussant à commettre des erreurs. Ne lui laissez pas le temps de faire quoi que Je pense comme Frédéric

ce soit ; jouez sur ses faiblesses affectives, ce qui l'irrite au plus haut point.

[le Grand], il faut toujours

Cela suffit parfois à le piéger. Moins que vos actions, ce sont ses faux pas attaquer le premier.

qui vous donnent le contrôle de la situation.

Napoléon Bonaparte,

1769-1821

Instaurez un contrôle passif. *La forme ultime de la domination est de parvenir à faire croire à l'autre qu'il garde le contrôle. Il est certain de tenir les rênes ; il est donc moins susceptible de vous résister ou de se mettre en position de défense. Pour créer cette impression,*

vous devez vous servir de l'énergie de l'ennemi et, très progressivement, faites-le diverger dans la direction de votre choix. C'est souvent le meilleur moyen de contrôler un adversaire agressif ou passif-agressif.

Qui excelle dans l'art de la guerre subjugué les hommes et ne se laisse pas subjuguer par eux.

SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.)

EXEMPLES HISTORIQUES

1. Fin 1940, les forces britanniques au Moyen-Orient avaient réussi à sécuriser leurs positions en Égypte et à récupérer une bonne partie de la S T R A T É G I E 1 5

195

Libye que l'Italie, alliée de l'Allemagne, avait prise très tôt au début de la Seconde Guerre mondiale. Les Britanniques s'étaient rendus maîtres de l'importante ville côtière de Benghazi et prévoyaient d'avancer plus à l'ouest, vers Tripoli, afin de chasser les Italiens du pays une bonne fois pour toutes. Mais subitement, les troupes furent stoppées dans leur avancée. Le général Archibald Wavell, commandant en chef des forces britanniques au Moyen-Orient, combattait sur trop de fronts en même temps.

Comme les Italiens avaient prouvé leur inefficacité dans la guerre du désert, les Britanniques pensèrent qu'ils pouvaient s'en tenir à la création d'une ligne défensive en Libye, afin de renforcer leurs troupes en Égypte, puis de lancer une offensive majeure contre les Italiens en avril de l'année suivante.

Ils apprirent cependant qu'une force blindée allemande était arrivée à Tripoli en février 1941, sous le commandement du général Erwin Rommel. Cela ne modifia en rien les plans britanniques. Rommel s'était certes montré brillant lors de la Blitzkrieg en France l'année précédente.

Mais là, la situation était différente, car il était soumis à l'autorité italienne et à son incompétence, dépendant de son ravitaillement, et ses forces étaient trop petites pour inquiéter les Britanniques. En outre, les rapports des services secrets révélèrent que Hitler l'avait envoyé ici avec l'ordre de s'en tenir à bloquer les Anglais dans leur avancée vers Tripoli.

Mais sans prévenir, à la fin du mois de mars 1941, les panzers de Rommel se mirent en branle vers l'est. Le général allemand avait divisé sa petite troupe en colonnes et les avait lancées dans de multiples directions contre la ligne de défense britannique : impossible de savoir quelles étaient ses intentions. Ses colonnes de tanks avançaient à une vitesse inouïe ; elles se déplaçaient la nuit, phares éteints, et prenaient systématiquement l'ennemi par surprise, surgissant brusquement sur le côté ou par l'arrière.

Leurs lignes percées, les Anglais furent obligés de reculer de plus en plus à l'est. Pour Wavell, qui suivait les événements depuis Le Caire, ce fut un choc autant qu'une humiliation : Rommel avait réussi à semer la panique avec une poignée de tanks et très peu de ravitaillement. En quelques semaines, les Allemands étaient à la frontière égyptienne.

Cette nouvelle façon de combattre, initiée par Rommel, était dévastatrice. Il se servait du désert comme d'un océan. Malgré les problèmes de ravitaillement et les soucis techniques causés par le terrain, ses tanks ne s'arrêtaient jamais. Les Britanniques ne pouvaient relâcher leur garde un seul instant ; mentalement, c'était épuisant. Ses mouvements, désordonnés au premier abord, avaient toujours un but. Si Rommel voulait prendre une ville en particulier, il marchait dans la direction opposée, faisait un large détour et attaquait là où on ne l'attendait pas. Il avait fait venir une armada de camions qui soulevait assez de poussière et de sable pour que les Anglais n'y voient rien, et qui donnait l'impression de troupes beaucoup plus importantes qu'elles ne l'étaient en réalité lors de la confrontation finale.

Rommel était toujours en première ligne, risquant sa vie pour rester en mesure d'évaluer la situation heure par heure, redirigeant ses colonnes 196

S T R A T É G I E 1 5

de blindés avant que les Britanniques n'aient le temps de comprendre sa À intelligence égale, la

stratégie. Sa tactique, à l'opposé de celle des Britanniques, était impitoyable.

timidité causera mille fois

plus de dommages que

Au lieu d'avancer frontalement pour percer les lignes ennemies, la hardiesse.

il envoyait les tanks les moins efficaces afin qu'ils battent en retraite au Carl von Clausewitz,

premier contact ; les Britanniques mordaient immanquablement à 1780-1831

l'hameçon, se lançaient à leur poursuite et soulevaient tant de sable qu'ils ne se rendaient pas compte qu'ils se précipitaient droit vers une ligne de canons antichars allemands. Après avoir pris un nombre conséquent de tanks britanniques, Rommel avançait encore et semait à nouveau la panique derrière les lignes ennemies.

Constamment sur la défensive, contraints de prendre des décisions rapides en réaction aux mouvements désordonnés de Rommel, les Britanniques enchaînèrent les erreurs. Ils ne savaient où il allait apparaître, dans quelle direction il se dirigeait : ils dispersèrent leurs forces sur des espaces beaucoup trop vastes. À la fin, quand le bruit se répandit qu'une colonne de chars allemands approchait, Rommel en tête, les Britanniques abandonnèrent leurs positions, même s'ils

étaient beaucoup plus nombreux. La seule chose qui finit par stopper Rommel fut l'obsession de Hitler pour la Russie ; ce dernier lui coupa les vivres et les suppléments de troupes dont Rommel avait besoin pour conquérir l'Égypte.

Interprétation

Rommel analysa la situation qui se présentait à lui de la façon suivante : l'ennemi avait une position solide à l'est, qui irait en se renforçant avec l'arrivée de ravitaillement et d'hommes venus d'Égypte. Ses troupes étaient beaucoup plus réduites : plus il attendrait, moins elles serviraient.

Il prit donc l'initiative de désobéir à Hitler, risquant sa carrière pour une vérité qu'il avait apprise avec la Blitzkrieg en France : frapper le premier altère toute la dynamique de la guerre. Si l'ennemi est plus fort, il est agacé et découragé de se voir mis sur la défensive. De plus, si ses troupes sont nombreuses mais non préparées à l'attaque, il lui sera très difficile d'organiser une retraite en bon ordre.

Pour mettre sa stratégie en œuvre, Rommel devait semer la panique chez l'ennemi. Dans la confusion qui suivait, les Allemands paraissaient beaucoup plus puissants qu'ils ne l'étaient en réalité. La vitesse, la mobilité et la surprise devenaient des buts en soi pour créer le chaos. Lorsque l'ennemi se sent talonné, une manœuvre trompeuse – partir dans un sens et attaquer de l'autre – est deux fois plus efficace. Et si vous le maintenez sous pression, l'ennemi qui bat en retraite et qui n'a pas le temps de réfléchir commettra erreur sur erreur. Au final, la clef du succès de Rommel était de prendre l'initiative par une manœuvre audacieuse, puis d'exploiter au maximum cet avantage temporaire.

Dans le monde d'aujourd'hui, tout vous incite à rester sur la défensive. Au travail, vos supérieurs veulent s'accaparer toute la gloire et découragent vos initiatives. Les gens vous poussent et vous attaquent, vous obligeant à réagir et à vous protéger constamment. On vous rappelle S T R A T É G I E 1 5

Ils tombent avec bruit dans

*sans cesse vos limites, tous les rêves que vous n'accomplirez pas.
On vous le Xanthe, et le fleuve et*

*fait culpabiliser. Et vous finissez par y croire, par vous inscrire dans
ce ses rivages retentissent. Au*

*schéma. Vous devez impérativement vous libérer de ce sentiment.
En milieu de ce tumulte, les*

Troyens nagent de toutes

*affrontant les risques, en attaquant avant que l'autre ne soit prêt, en
pre-parts, emportés par les flots.*

*nant l'initiative, vous créez vos propres circonstances plutôt que
d'attendre Comme on voit des nuées*

*simplement ce que la vie va vous donner. Votre premier mouvement
de sauterelles s'envoler et se*

*altère toute la situation, dont vous prenez alors le contrôle. Les gens
réfugier près d'un fleuve*

*agissent en fonction de ce premier mouvement et font de vous
quelqu'un pour échapper à un violent*

incendie ; mais si la

*de plus puissant que vous ne l'êtes réellement. Le respect et la
crainte que flamme s'élève tout*

*vous inspirez se transforment en force agressive, et votre réputation
s'en à coup et les atteint, elles*

*ressent. Comme Rommel, vous devez avoir une touche de folie :
prêt à s'ensevelissent sous les*

*désorienter et à embrouiller pour vous protéger, prêt à avancer
toujours eaux : de même les soldats*

et les coursiers poursuivis

*plus, quoi qu'il arrive. Attendre sur la défensive ou être acteur de
votre par Achille s'ensevelissent*

stratégie, cela ne dépend que de vous.

dans les gouffres profonds et

retentissants du Xanthe.

*2. En 1932, la Paramount Pictures, prise dans l'engouement général
pour Le fils de Pélée laisse sur*

*les films de gangsters, lança la production de Nuit après nuit. À
l'affiche, il le rivage sa lance appuyée*

contre un tamaris ; et,

*y avait George Raft, acteur révélé peu de temps auparavant dans
Scarface.*

semblable à un génie, il

*Raft était l'acteur parfait pour un rôle de gangster. Mais le scénario
de s'élance armé de son épée*

*Nuit après nuit se voulait aussi comique. Le producteur, William Le
Baron, en méditant au fond de son*

*craignait qu'aucun acteur ne soit suffisamment subtil pour faire
ressortir âme un affreux carnage, et*

il frappe tous ceux qu'il

*cet effet. Raft, ayant entendu parler de ce problème, lui suggéra de
donner rencontre. On entend*

le rôle principal à Mae West.

aussitôt les cris lamentables

*Mae West était une célébrité du vaudeville et de Broadway ; elle de
ceux qu'immoie son*

*jouait dans les pièces qu'elle avait elle-même écrites. Elle s'était fait
la redoutable glaive, et l'on*

*réputation d'une blonde impertinente, agressive, dévastatrice. Les
pro-voit l'onde se rougir de*

sang. De même que de

*ducteurs d'Hollywood avaient déjà pensé à elle, mais elle avait un
côté petits poissons fuient à*

*trop grivois. Et en 1932, elle avait trente-neuf ans ; autant dire que,
pour l'approche d'un énorme*

*une actrice américaine, elle était un peu ronde et trop âgée pour
tenir dauphin et se pressent en*

*une tête d'affiche. Néanmoins, Le Baron était prêt à prendre ce
risque tremblant dans les retraites*

cachées d'un port

*pour donner du relief au film. Elle ferait sensation, susciterait une
bonne tranquille, car le monstre*

*publicité, puis il la renverrait à Broadway, d'où elle venait. La
Paramount dévore tous les poissons*

lui proposa un contrat de deux mois, à 5 000 dollars la semaine, ce qui qu'il peut saisir : de même

était fort généreux pour l'époque. West accepta avec enthousiasme.

les Troyens fuient en

Au début, elle fut un peu difficile. On lui avait demandé de perdre nageant dans les eaux du

fleuve impétueux et se

quelques kilos, mais elle détestait les régimes et abandonna très vite. Elle blottissent dans les cavités

préféra se faire teindre les cheveux en blond platine, totalement indécent.

des rochers.

Elle détestait le scénario ; les dialogues étaient plats, son personnage Homère,

n'avait aucun intérêt. Il fallait le réécrire et West offrit ses services d'auvers ive siècle av. J.-C.,

l'iliade, traduit par

teur. Les gens d'Hollywood avaient l'habitude de gérer les actrices diffi-Eugène Baresté, 1843

ciles et possédaient une panoplie de tactiques pour les canaliser, surtout celles qui demandaient que l'on réécrive leurs répliques. Mais il était totalement inhabituel qu'une actrice propose de réécrire elle-même son propre texte. Déconcertés par cette requête, même venant de quelqu'un qui avait déjà écrit pour Broadway, les gens du studio lui opposèrent un refus catégorique ; accepter sa demande aurait provoqué un scandale à 198

STRATÉGIE 15

Hollywood. Elle contre-attaqua en refusant tout bonnement de démarrer le tournage si on ne la laissait pas réécrire ses dialogues.

Le patron de la Paramount, Adolph Zukor, avait assisté aux essais de tournage de Mae West et en avait été transporté. Ce rôle était fait pour elle. Zukor demanda donc à un cadre du studio de la sortir pour son anniversaire ; il fallait la cajoler et la flatter afin qu'ils puissent commencer le film. Une fois les caméras en route, il était sûr de trouver un moyen de la calmer. Mais au dîner, West sortit un chèque de son sac à main et le tendit au cadre. Il s'agissait de 20 000 dollars, la somme qu'elle avait gagnée jusque-là. Elle rendait l'argent au studio et, remerciant poliment la Paramount de cette belle occasion, dit qu'elle repartait pour New York le lendemain matin.

Zukor, immédiatement informé, en fut totalement destabilisé. West semblait prête à perdre une somme substantielle, à risquer une poursuite en justice pour rupture de contrat et avait juré ses grands dieux qu'elle ne travaillerait plus jamais pour Hollywood. Zukor relut le scénario ; peut-être avait-elle raison, les dialogues étaient mauvais. Elle préférait perdre de l'argent et ruiner sa carrière plutôt que d'accepter un mauvais rôle ! Il décida de lui proposer un compromis : elle réécrirait ses propres dialogues et ils tourneraient deux versions du film, la sienne et celle du studio. Cela coûterait un peu plus cher, mais au moins, ils auraient Mae West. Si sa version était meilleure, ce dont Zukor doutait, cela ne ferait qu'améliorer le film ; si elle ne l'était pas, ils garderaient la version originale. La Paramount n'avait rien à perdre.

West accepta et le tournage put enfin commencer. Mais il y avait quelqu'un qui n'appréciait pas du tout la tournure que prenaient les événements : le réalisateur Archie L. Mayo, le plus gros CV d'Hollywood.

Non seulement Mae West avait réécrit ses scènes à sa convenance, mais en plus elle insistait pour modifier la façon même de tourner. Ils

se que-rellèrent sans cesse, jusqu'au jour où Mae West refusa d'aller plus loin.

Elle avait demandé à ce que l'on rajoute une scène où on la voyait disparaître dans les escaliers après avoir lancé l'une de ses répliques cinglantes.

Cela devait laisser au public le temps de rire. Mayo pensait que la scène était inutile et refusa de la tourner. West quitta le plateau. Tout s'arrêta.

L'équipe du studio reconnut que ses modifications avaient amélioré le film ; ils encouragèrent le réalisateur à la laisser faire et à tourner la scène.

Ils pourraient toujours changer tout ça plus tard.

Le tournage reprit. Alison Skipworth, l'autre actrice, avait la forte impression que West déterminait le rythme de ses scènes, s'accaparait la caméra, lui volait la vedette. Lorsqu'elle protesta en accusant West de prendre la direction du tournage, on lui dit de ne pas s'inquiéter, que tout serait arrangé au montage.

Mais lorsqu'on y vint, West avait tellement imprimé sa patte et son rythme aux scènes qu'aucune modification de montage ne pouvait rien y changer ; son autorité et son sens de l'à-propos étaient indiscutables. Elle avait réussi à modifier le film tout entier.

S T R A T É G I E 1 5

199

Celui-ci sortit en octobre 1932. Les critiques étaient mitigées, mais quasiment toutes s'accordaient à dire qu'une nouvelle star était née.

L'aura sexuelle et l'esprit de Mae West fascinaient les hommes. Même si elle n'avait que quelques scènes, c'était de celles-ci dont le public se souvenait. Les répliques qu'elle avait écrites – « J'ai perdu

ma réputation jeune, mais cela ne m'a jamais manqué » – devinrent mythiques. Comme Raft l'admit plus tard, « Mae West crevait l'écran ».

Très vite, le public en redemanda ; la Paramount, qui traversait une période délicate financièrement, ne pouvait ignorer cette demande.

À quarante ans, plus potelée que jamais, West signa un contrat à durée indéterminée et toucha le plus gros salaire du studio. Dans son film suivant, Lady Lou, d'après Diamond Lil, pièce de théâtre qu'elle avait écrite, elle eut carte blanche. Jamais aucune actrice, ni aucun acteur d'ailleurs, n'avait réussi à se faire un tel nom en si peu de temps.

Interprétation

Lorsque Mae West arriva à Hollywood, elle partait de très loin. Elle était âgée, fanée. Le réalisateur et son équipe ne cherchaient qu'à l'utiliser pour animer une ou deux scènes un peu ternes, puis la renvoyer immédiatement à New York. Elle n'aurait aucun pouvoir ; si elle essayait de les entourlouper, elle retournerait bien vite d'où elle venait. À Hollywood, les actrices se battaient pour avoir un rôle et elles étaient exploitées ; ils n'auraient aucun mal à lui trouver une remplaçante. Le génie de Mae West, sa stratégie, fut de déplacer le conflit, lentement mais sûrement, là où elle le voulait, en terrain connu.

Elle commença par jouer la bombe sexuelle blonde, pour se mettre dans la poche les hommes de la Paramount. Son essai de tournage les accrocha : elle était difficile, certes, mais quelle actrice ne l'était pas ? Ensuite, elle demanda à réécrire son texte et, face à un refus plus que prévisible, elle augmenta la pression en répliquant qu'elle ne changerait pas d'avis. Le moment clé fut celui où elle rendit l'argent qu'elle avait déjà reçu : cela déplaça subtilement le centre d'intérêt de la petite lutte entre une actrice et son réalisateur vers le script. Face à une actrice prête à perdre autant, Zukor finit par être convaincu que le problème venait du scénario. Après ce compromis, West passa à l'étape suivante, et prit le contrôle du domaine

technique en intervenant sur les angles de tournage, le rythme des scènes, etc. Elle faisait maintenant partie de la réalisation ; elle tenait les rênes de la bataille. C'était un autre compromis, qui devint aussi une autre victoire.

Au lieu de combattre l'équipe du studio selon leurs conditions, West avait réussi à les attirer doucement sur un terrain qui n'était pas le leur ; ils n'avaient guère l'habitude de se battre contre une actrice qui voulait réécrire et réaliser le film. Dans une telle situation, contre une femme intelligente et séduisante, l'équipe de la Paramount était perdue et désarmée.

Vos ennemis chercheront toujours à combattre sur un terrain auquel ils sont habitués, afin d'user au mieux de leurs forces. En leur cédant, vous finirez toujours par vous rendre à leurs conditions. Votre but doit être de 200

S T R A T É G I E 1 5

déplacer progressivement le conflit. Vous acceptez la bataille mais en modi-Il le faut reconnaître, il est

fiez la nature. Si c'est une question d'argent, faites-en une question de des prérogatives que la

hardiesse seule confère

morale. Si votre adversaire veut combattre au sujet d'un problème particu-à la guerre. Elle déjoue

lier, réécrivez l'histoire afin qu'elle englobe quelque chose de plus large et les calculs des grandeurs

de plus complexe à appréhender. S'il veut ralentir le rythme, accélérez-le.

de temps et d'espace, et,

Vous ne devez pas laisser votre ennemi se mettre à l'aise, se battre comme il partout où elle se montre

en a l'habitude. Un adversaire attiré sur un terrain inconnu perd le contrôle supérieure, elle augmente

le résultat obtenu de tout ce

de la dynamique. Une fois qu'elle lui a échappé, il est prêt à faire des com-qu'elle arrache à la faiblesse

promis, à battre en retraite, commet des erreurs et signe sa propre mort.

de l'adversaire. Elle est

donc vraiment une force

3. Au début de l'année 1864, la guerre de Sécession était dans une créatrice, ce qui, d'ailleurs,

est facile à prouver

impasse. L'armée de Virginie du Nord, sous le commandement de philosophiquement.

Robert E. Lee, avait réussi à maintenir les forces de l'Union à distance Chaque fois qu'elle

de Richmond, capitale des États confédérés. À l'ouest, les Confédérés rencontre l'hésitation,

avaient mis en place une défense imprenable sur la ville de Dalton, en celle-ci témoignant d'un

Géorgie, qui bloquait toute avancée de l'Union sur Atlanta, cité indus-commencement de perte

d'équilibre, la hardiesse

truelle clé du Sud. Le président Abraham Lincoln, qui était à nouveau
a nécessairement pour soi

candidat aux présidentielles cette année-là, était très inquiet pour
son suc-la vraisemblance du succès,

cès si la situation demeurait ainsi bloquée. Il décida de nommer
Ulysses et c'est uniquement quand

S. Grant commandant de l'ensemble des forces de l'Union. C'était
un elle se heurte à la prudence

avisée, qu'elle peut avoir

homme qui saurait aller à l'offensive.

le dessous, en ce que cette

La première décision de Grant fut de prendre comme second le
géné-dernière a son genre de

ral William Tecumseh Sherman et de le mettre à la tête des forces
de hardiesse propre, et sait

l'Union en Géorgie. Lorsque Sherman arriva à son poste, il réalisa
que néanmoins partout rester

toute tentative de prendre Dalton était vouée à l'échec. Le chef des
forte et puissante. Ce

sont là, toutefois, des

Confédérés, le général John Johnston, était imbattable en stratégie
de circonstances qui ne se

défense. Avec les montagnes derrière lui et une solide position à
l'avant, présentent que bien

Johnston n'avait plus qu'à rester là et attendre. Un siège serait trop long, rarement dans la réalité.

une attaque frontale trop coûteuse. La situation semblait désespérée.

[...] Plus le grade s'élève,

et plus il devient nécessaire

À défaut de pouvoir prendre la ville de Dalton, Sherman décida de que, guidée par un esprit

s'attaquer au moral de Johnston, afin d'insinuer la peur dans l'esprit d'un supérieur et perdant tout

homme connu pour son conservatisme et sa prudence. En mai 1864, instinct de passion aveugle,

Sherman envoya les trois quarts de son armée pour une attaque directe la hardiesse n'agisse qu'à

sur Dalton. Une fois que l'attention de Johnston fut concentrée sur cette bon escient et vers un but

nettement entrevu.

attaque, Sherman fit passer l'armée du Tennessee derrière les montagnes, Carl von Clausewitz,

à proximité de la ville de Resaca, à environ vingt-cinq kilomètres au sud 1780-1831,

de Dalton, afin de bloquer la seule retraite et la seule voie de ravitaille-théorie de la grande

guerre, traduit par le

ment de Johnston. Terrifié à la perspective de ce blocus, Johnston n'eut lieutenant-colonel de

d'autre choix que celui d'abandonner sa position à Dalton. Mais il décida Vatry, L. Baudoin,

Paris, 1886

qu'il n'entrerait pas dans le jeu de Sherman : il se replia sur une autre position défensive extrêmement sécurisée, invitant de nouveau son adversaire à attaquer directement. Cela devint une sorte de danse : Sherman faisait semblant d'aller dans une direction, divisait son armée pour encercler Johnston, qui continuait à reculer... vers Atlanta.

Le président des États confédérés, Jefferson Davis, exaspéré par le refus de combattre de Johnston, le remplaça par le général John Hood.

S T R A T É G I E 1 5

201

Un des Géants révoltés

Sherman savait que Hood était un militaire agressif, parfois imprudent.

contre les dieux de

Il savait aussi qu'il n'avait ni le temps ni les hommes nécessaires pour l'Olympe, Alcyonée,

faire le siège d'Atlanta : Lincoln avait besoin d'une victoire rapide. Pour combattit Héraclès aux

champs Phlégréens, en

menacer les défenses d'Atlanta, il décida donc d'envoyer des détache-Macédoine. Mais chaque

ments, qu'il fit volontairement petits et faibles. Hood ne put résister à la fois que le Géant tombait

tentation de laisser le gros de ses hommes dans la ville et passa à l'attaque, sur la Terre qui lui avait

pour finalement se jeter dans une embûche. Cela se reproduisit plusieurs donné naissance, il se

fois et, à chaque défaite, l'armée de Hood s'amenuisait. Le moral de ses relevait aussitôt. Héraclès le

transporta sur ses épaules

hommes se détériora rapidement.

dans un autre pays et le

Désormais, face à des hommes épuisés et qui s'attendaient au pire, tua d'un coup de flèche.

Sherman changea de stratégie. À la fin du mois d'août, il conduisit son Félix Guirand et

armée vers le sud-est, au-delà d'Atlanta, abandonnant ses lignes de ravi-Joël Schmidt, mythes

et mythologie,

taillement. Pour Hood, cela ne pouvait signifier qu'une chose : Sherman Larousse, Paris, 1996

avait renoncé à l'idée de prendre la cité industrielle. La ville entière fut en liesse. Mais Sherman avait fait en sorte que ce départ coïncide avec la moisson du maïs. Ses hommes étaient bien nourris, Hood ne se doutait de rien : il emprunta la dernière voie de chemin

de fer encore ouverte vers Atlanta et attaqua la ville par surprise. Hood fut obligé d'abandonner.

C'était la grande victoire qui assurerait la réélection de Lincoln.

Vint enfin la manœuvre la plus surprenante de Sherman. Il divisa ses troupes en quatre colonnes et, s'éloignant complètement de ses routes de ravitaillement, marcha à l'est, d'Atlanta vers Savannah et la mer. Ses soldats vivaient de ressources naturelles, détruisant tout sur leur passage.

Maintenant qu'ils n'étaient plus encombrés par les chariots de ravitaillement, ils se déplaçaient à une vitesse incroyable. Les quatre colonnes parallèles étaient suffisamment éloignées les unes des autres pour que les Sudistes ne puissent comprendre vers où elles se dirigeaient. La colonne la plus au sud semblait aller vers Macon, celle du nord vers Augusta. Les forces confédérées luttèrent péniblement pour sécuriser les deux villes, laissant le centre exposé – et c'était l'endroit exact que Sherman visait.

Il put atteindre Savannah sans avoir à combattre, les Sudistes restant partagés entre les « cornes du dilemme », comme il les appelait.

Les effets de cette marche furent dévastateurs. Pour les soldats confédérés qui se battaient encore en Virginie, la ruine de la Géorgie, où beaucoup avaient laissé femmes et enfants, était un coup terrible porté à leur moral. La marche de Sherman détruisit les espérances de tout le Sud.

Lentement mais sûrement, les Sudistes perdirent toute envie de se battre : Sherman avait gagné.

Interprétation

Dans tous les conflits, c'est souvent le camp le plus faible qui contrôle en réalité la dynamique. Dans le cas présent, le Sud contrôlait les stratégies à petite et à grande échelle. À l'échelle

locale, les Confédérés s'étaient retranchés sur une position défensive, en Géorgie comme en Virginie.

Pour le Nord, la tentation était de se battre selon les conditions posées par l'ennemi, de lancer division sur division contre ces positions, mais 202

S T R A T É G I E 1 5

avec un coût humain élevé et peu de chances d'avancée. Pour le Sud, il était avantageux de faire durer l'impasse, au moins jusqu'aux élections présidentielles. Après, on pourrait pacifier la situation par des négociations. Le Sud donnait le rythme du conflit, lent et laborieux, et contrôlait les enjeux.

Comme Sherman put le constater, le véritable but de ce conflit n'était pas de prendre une ville ou de gagner une bataille contre les Confédérés.

Selon lui, la seule façon de gagner cette guerre était de reprendre le contrôle de la dynamique. Au lieu d'opter pour des attaques brutales et frontales contre les villes de Dalton ou d'Atlanta, ce qui aurait arrangé les Sudistes, il opéra indirectement. Il effraya le timide Johnston pour qu'il abandonne ses places fortes et poussa l'impétueux Hood à des attaques stériles, jouant dans les deux cas sur la psychologie de ses adversaires. En mettant constamment son ennemi en position de dilemme, où rester là était aussi dangereux que d'avancer, il reprit le contrôle de la situation sans avoir à gaspiller de vies. Plus important encore, sa marche destructrice prouva aux Confédérés que la longueur de ce conflit était une catastrophe ; il reprit le contrôle de la guerre à grande échelle. Pour les Confédérés, il était suicidaire de continuer à se battre.

À la guerre comme dans la vie, la pire des dynamiques est celle de l'immobilité, de l'impasse. Quoi que vous fassiez, vous nourrissez la stagnation. Quand cela arrive, s'installe alors une sorte de paralysie mentale.

Vous perdez toute capacité à réagir ou à voir les choses sous un autre angle. À ce point-là, tout est perdu. Lorsque vous tombez dans une telle dynamique, face à un adversaire retranché, sur la défensive ou piégé dans une attitude réactive, et non active, vous devez vous montrer aussi créatif que le général Sherman. Secouez délibérément le rythme lourd de cette valse lente que l'adversaire mène par des comportements irrationnels.

Jetez-vous en terrain inconnu pour surprendre l'ennemi, comme le fit Sherman en se débarrassant de son ravitaillement. Vite une fois, lentement l'autre fois. Une grosse rupture de rythme suffit à faire bouger les choses, à forcer l'ennemi à se comporter différemment. Le plus léger changement est une occasion de reprendre le contrôle. Il suffit souvent d'injecter un peu de nouveauté et de mobilité pour déséquilibrer l'esprit d'un adversaire rigide, cantonné sur ses positions.

4. En 1833, M. Thomas Auld, esclavagiste propriétaire d'une plantation dans le Maryland, sur la côte est des États-Unis, fit revenir sur ses terres son esclave Frederick Douglass, âgé de quinze ans à l'époque et originaire de Baltimore, où il venait de passer sept ans au service du frère de Thomas Auld. Douglass devait maintenant travailler dans les champs de la plantation. Mais la vie à la ville l'avait beaucoup changé et, à son grand regret, il dut le dissimuler à son maître, non sans difficulté. À Baltimore, il avait appris, seul et en secret, à lire et à écrire, ce qu'aucun esclave n'avait le droit de faire, car c'était déjà trop de liberté. Sur la plantation, Douglass essaya d'alphabétiser autant d'esclaves que possible ; ses efforts S T R A T É G I E 1 5

203

Le combat avec M. Covey

furent étouffés dans l'œuf. Mais le pire était l'attitude frondeuse qu'il fut une circonstance

avait développée, que l'esclavagiste taxait d'effronterie. Douglass répon-décisive, et pour ainsi dire

dait à Auld, remettait ses ordres en question et se livrait à toutes sortes le tournant de ma vie

d'esclave. Il ralluma en moi

de trafics pour obtenir un peu plus de nourriture ; en effet, Auld était la flamme mourante de

connu pour affamer ses esclaves.

l'amour de la liberté, et

Un beau matin, Auld informa Douglass qu'il l'envoyait pour un an ranima dans mon cœur le

auprès de M. Edward Covey, un fermier des environs qui s'était fait la sentiment de ma dignité

réputation d'un « briseur de jeunes nègres » expérimenté. Les planteurs d'homme. Il fit revenir cette

confiance en moi-même qui

lui envoyaient leurs esclaves difficiles, qui travaillaient gratuitement avait disparu, et m'inspira

jusqu'à ce que Covey ait étouffé en eux les derniers relents de rébellion.

de nouveau la résolution

Covey fut particulièrement dur avec Douglass. Au bout de quelques d'être libre. Le transport de

mois, il avait réussi à le casser, tant physiquement que psychologique-joie que mon triomphe

m'avait causé était une

ment. Douglass ne voulait plus lire de livres ni discuter avec ses frères ample compensation à tout

esclaves. Pendant les jours de repos, il s'allongeait sous un arbre, épuisé, ce qui pouvait s'ensuivre, à

et dormait pour échapper au désespoir.

la mort même. Il n'y a que

Un jour brûlant d'août 1834, Douglass fit un malaise et s'évanouit.

l'esclave qui a repoussé par

Lorsqu'il ouvrit les yeux, il vit Covey sautiller autour de lui, baguette à la force le bras sanglant de

son oppresseur, qui puisse

la main, en lui ordonnant de se remettre au travail. Mais Douglass était comprendre la profonde

trop éreinté pour se lever. Covey le frappa à la tête, ouvrant une large satisfaction que j'éprouvais.

plaie. Il lui donna encore quelques coups de pied, mais Douglass ne pouCe que je sentais ne

vait plus bouger. Covey finit par tourner les talons, bien décidé à ne pas ressemblait à rien de ce que

j'avais senti auparavant.

en rester là.

C'était comme une

Laborieusement, Douglass parvint à se remettre debout, tituba vers glorieuse résurrection du

les bois et réussit miraculeusement à regagner la plantation d'Auld. Là, il tombeau de l'esclavage au

supplia son maître de le reprendre, dénonçant la cruauté de Covey. Auld ciel de la liberté. Mon

resta de marbre : Douglass pouvait passer la nuit ici, mais devrait rentrer énergie, longtemps abattue,

se releva, ma lâcheté

à la ferme dès le lendemain.

disparut, une audace qui

De retour vers la ferme, Douglass s'attendait au pire. Il se disait allait jusqu'à la

qu'il ferait de son mieux pour obéir à Covey et survivre les quelques provocation, prit sa place,

semaines qu'il lui restait. En arrivant à l'écurie où il était censé travailler et ma résolution fut

définitivement arrêtée. À

ce jour-là, il commença ses tâches lorsque, venu de nulle part, comme un partir de ce moment-là, je

serpent, Covey surgit, armé d'une corde. Il la lança sur Douglass, pouvais bien être un esclave

essayant de piéger l'une de ses jambes dans un nœud coulant pour le quant à la forme , mais je

*ligoter au sol. Cette correction allait clairement couronner toutes les
ne pouvais plus être un*

précédentes.

esclave en réalité . Je

n'hésitai pas à donner à

*Risquant le tout pour le tout, Douglass repoussa Covey et, sans le
entendre que tout homme*

*frapper, l'empêcha de lui mettre la corde autour de la jambe. À cet
ins-blanc qui se proposerait de*

*tant, un déclic se produisit dans sa tête. Tout le ressentiment
accumulé au me fustiger aurait aussi à*

cours des derniers mois remonta brusquement. Il n'avait plus peur.

me tuer. Dès lors il ne

m'arriva plus d'être fouetté

*Covey en viendrait peut-être à le tuer, mais au moins, il ne se
laisserait dans les règles, et pourtant*

pas faire.

je restai esclave pendant

*Brusquement, un cousin de Covey arriva ; Douglass, pris au piège,
quatre ans de plus. J'eus à*

*commit l'impensable : il décocha un coup-de-poing à ce dernier et
l'envoya soutenir plusieurs combats,*

*par terre. En ce temps-là, un Noir qui frappait un Blanc était à peu
près il est vrai, mais je ne reçus*

jamais un seul coup

sûr d'être pendu dans la semaine. Mais Douglass était comme enragé.

de fouet.

Il se retourna vers Covey. Le combat dura deux heures jusqu'à ce que 204

S T R A T É G I E 1 5

le fermier, couvert de sang, éreinté, le souffle coupé, abandonne la lutte Frederick Douglass,

1818-1895,

et rampe jusque chez lui.

la vie de frederick

Douglass était persuadé que, maintenant, Covey allait revenir armé douglass, esclave

américain, écrite

d'un fusil ou d'une arme quelconque pour le tuer. Mais cela n'arriva par lui-même,

jamais. Progressivement, Douglass comprit : le tuer ou le punir trop sévère-traduit de l'anglais par

S. K. Parkes, Pagnerre

rement ferait courir un trop grand risque à Covey. Le bruit se répandrait éditeurs, Paris, 1848

qu'il n'avait pas réussi à mater ce nègre et qu'il avait dû avoir recours à une arme à feu suite à l'échec de ses tactiques. Tout cela

ruinerait sa réputation dans la région et au-delà ; il ne pouvait se le permettre. Mieux valait laisser ce sauvage de seize ans tranquille que de risquer une réaction imprévisible, ce dont Douglass s'était montré capable. Il préféra le laisser se calmer et s'en aller tranquillement lorsqu'il aurait fait son temps.

Jusqu'à la fin de son séjour chez lui, le fermier ne leva plus la main sur l'esclave. Douglass avait remarqué que les esclavagistes « préféraient fouetter les plus faibles ». Il avait appris sa leçon : plus jamais il ne se sou-mettrait. Ce genre de faiblesse ne faisait qu'encourager les tyrans à aller toujours plus loin. Il choisissait désormais de risquer la mort et de rendre coup pour coup.

Interprétation

Plus tard, Douglass parvint à s'échapper vers le nord et devint un leader du mouvement abolitionniste. Dans son ouvrage, La vie de Frederick Douglass, esclave américain, écrite par lui-même, Douglass écrivit : « Le combat avec M. Covey fut une circonstance décisive, et pour ainsi dire le tournant de ma vie d'esclave. Il ralluma en moi la flamme mourante de l'amour de la liberté, et ranima dans mon cœur le sentiment de ma dignité d'homme. [...] À partir de ce moment-là, je pouvais bien être un esclave quant à la forme, mais je ne pouvais plus être un esclave en réalité. »

Il soutint pour le restant de ses jours l'idée suivante : en cessant d'avoir peur des conséquences, Douglass parvint à atteindre un très haut niveau de contrôle de sa situation, physique comme psychologique. Il n'avait plus peur, il osait enfin agir, que ce soit en se battant ouvertement ou en ayant recours à la ruse. D'esclave soumis, il devint un homme de pouvoir, libre de ses choix, ce qui lui permit d'accéder à la vraie liberté quand ce fut le moment.

Pour contrôler la dynamique, vous devez avant tout vous contrôler vous-même. Vous mettre en colère, sortir de vos gonds ne contribuera qu'à limiter vos opportunités. Dans le conflit, la peur sape tout. Avant même de commencer, elle vous fait reculer et laisse l'initiative à l'ennemi.

L'adversaire peut alors se servir de cette peur pour garder la main sur vous, pour vous maintenir sur la défensive. Les tyrans, les dominateurs sentent votre anxiété, et cela ne les rend que plus tyranniques. Avant toute chose, vous devez oublier votre peur – de la mort, des conséquences d'une témérité excessive, de l'image que vous donnez aux autres.

Ce simple pas offre un large éventail de possibilités. Et c'est au final celui qui a le plus d'opportunités qui a le plus de pouvoir.

S T R A T É G I E 1 5

205

Ce n'est pas la même chose

5. Au début de sa carrière, le psychiatre américain Milton H. Erickson quand un combattant se

(1901-1980) remarqua que ses patients se montraient très créatifs déplace parce qu'il le veut

lorsqu'il s'agissait de réussir à contrôler la relation entre patient et théra-et quand il le fait parce

qu'il est obligé de le faire.

peute. Ils faisaient de la rétention d'informations, refusaient l'hypnose Joe Frazier, 1944

(qui était l'une des techniques favorites d'Erickson) ; ils remettaient en question les compétences du thérapeute, lui demandaient de parler plus, baissaient les bras face à leurs blocages et méprisaient le processus thérapeutique. Toutes ces tentatives pour prendre le contrôle reflétaient précisément leurs problèmes dans la vie courante : ils recouraient à des jeux de domination inconscients et passifs, tout en niant, à eux-mêmes comme aux autres, le fait qu'ils étaient engagés dans de tels jeux. Au fil des ans, Erickson

développa ce qu'il appela sa « technique d'utilisation » : il se servait de l'agressivité latente du patient, de ses manipulations pour l'orienter vers le processus de guérison.

Erickson avait souvent affaire à des patients que des tierces personnes

– un partenaire, un parent – avaient forcés à venir. Les patients étaient donc pleins de ressentiment et se vengeaient en refusant délibérément de délivrer des informations nécessaires au processus thérapeutique.

Erickson commençait par leur dire que c'était normal et même sain de ne pas vouloir tout dire à son thérapeute. Il insistait même pour qu'ils ne donnent pas les informations les plus sensibles. Les patients se sentaient alors piégés : en gardant leurs secrets, ils obéissaient au thérapeute, ce qui était exactement l'inverse de ce qu'ils souhaitaient faire. En général, dès la deuxième séance, ils s'ouvraient, se rebellaient en révélant tout d'eux-mêmes.

Lors de sa première visite, un patient se mit à arpenter anxieusement la pièce à vive allure. En refusant de s'asseoir et de se détendre, il rendait impossible l'hypnose aussi bien que le reste du travail. Erickson lui demanda : « Voulez-vous bien coopérer avec moi tout en continuant à faire les cent pas comme vous le faites maintenant ? » Le patient accéda à cette étrange requête. Puis Erickson lui demanda s'il pouvait le diriger, lui dire dans quel sens arpenter la pièce et à quelle allure. L'autre n'y voyait pas d'inconvénient. Quelques minutes plus tard, Erickson se mit à hésiter en donnant ses directions ; le patient devait donc attendre pour savoir où il devait aller. Après que cela se soit produit plusieurs fois, Erickson finit par lui dire de s'asseoir sur une chaise, et l'hypnose put enfin commencer.

D'autres patients n'hésitaient pas à ironiser sur la thérapie. Avec eux, Erickson essayait une méthode qui échouait délibérément, puis il s'excusait d'avoir utilisé cette technique. Il parlait alors de ses propres doutes, de toutes les fois où il avait échoué. Erickson savait

que ce genre de personnes avait besoin de prendre l'avantage sur le thérapeute ; une fois qu'elles étaient sûres d'être les plus fortes, elles s'ouvraient inconsciemment et entraient en état d'hypnose sans difficulté.

Un jour, une femme vint voir Erickson en se plaignant de son mari qui, sous prétexte d'être soi-disant cardiaque, la maintenait constamment 206

S T R A T É G I E 1 5

en alerte et la dominait de toutes les façons possibles. Les médecins ne lui avaient trouvé aucun problème, mais il semblait véritablement faible et croyait toujours qu'il était au bord de l'infarctus. La femme se sentait tout à la fois inquiète, coupable et en colère. Erickson lui conseilla de continuer à se montrer compatissante, mais la prochaine fois que son mari évoquerait une crise cardiaque, elle devrait lui dire gentiment qu'il fallait qu'elle range la maison. Puis, elle y placerait un peu partout des brochures collectées chez des entrepreneurs de pompes funèbres. S'il recommençait, elle devrait s'installer devant le bureau du salon, et se mettre à recalculer les montants de la police de son assurance-vie. Au début, cela rendit son mari furieux mais, bientôt, il eut peur de ces brochures et du bruit de la calculette. Il cessa de parler de son cœur et fut bien obligé de communiquer avec sa femme plus simplement et sereinement.

Interprétation

Dans certaines relations, vous avez parfois le sentiment tenace que l'autre a pris le contrôle de la dynamique sans que vous ne sachiez ni quand ni comment. Vous avez juste l'impression de ne pouvoir l'atteindre ni influencer l'évolution de votre relation. Chaque mouvement ne fait que nourrir le pouvoir de l'autre. C'est simple : votre interlocuteur a agi de façon subtile et insidieuse, d'autant plus efficace qu'elle est inconsciente et passive. Certains prennent le contrôle en se montrant déprimés, angoissés, débordés de travail : ils se posent en victimes d'une injustice constante. Rien n'est de leur

faute. Ils demandent de l'attention et si vous ne leur en donnez pas, ils vous font culpabiliser. Ils sont insaisissables, impossibles à combattre parce qu'ils donnent l'impression de ne rien contrôler. Mais ils sont plus décidés que vous et habiles à le masquer. En vérité, vous vous retrouvez impuissant, confondu par ces tactiques de guérilla.

Pour retourner cette dynamique, vous devez avant tout reconnaître que la personne est beaucoup moins impuissante qu'elle ne veut le laisser croire. Ces personnes ont également besoin de sentir que tout se passe selon leurs conditions ; elles sont déstabilisées lorsque ce n'est plus le cas.

Vous ne devez jamais nourrir cette rébellion en luttant ouvertement, en vous plaignant, en essayant de les orienter dans une seule direction. Elles se sentiront menacées, victimes, et cela leur donnera l'envie de se venger.

Entrez plutôt dans leur système de contrôle, en vous servant de la technique d'Erickson. Montrez-vous compatissant, mais faites-leur comprendre que quoi qu'elles fassent, c'est à vous qu'elles obéissent. Cela les déstabilisera plus que tout. Même si elles se rebellent, c'est vous qui l'aurez voulu. La dynamique s'inverse subtilement et vous aurez enfin la place d'insinuer un changement. De même, si l'autre personne se sert d'une faiblesse comme d'une arme (la tactique de la crise cardiaque), rendez la menace stérile en allant plus loin, en parodiant cette même faiblesse. La seule façon de battre un adversaire passif est de le surpasser dans l'art du contrôle sous-jacent.

S T R A T É G I E 1 5

207

Image : Le boxeur. Un bon lutteur ne compte ni sur ses poings puissants ni

*sur ses réflexes rapides. Il crée le rythme
qui lui convient, avance et recule à son
propre tempo. Il
contrôle le ring,
balade l'ad-
versaire au
centre ou
dans les cor-
des. Ce der-
nier perd le
contrôle du
temps et de l'es-
pace, il est frustré, poussé à l'erreur, désta-
bilisé mentalement puis physiquement. Le
vainqueur ne gagne pas avec ses poings,
mais en prenant le contrôle du ring.*

Autorité : Les meilleures batailles sont celles qu'on force l'ennemi à recevoir, car c'est une règle constatée qu'il faut obliger l'ennemi à faire ce qu'il n'avait pas envie de faire ; et comme votre intérêt est diamétralement opposé au sien, il vous faut vouloir ce que l'ennemi ne veut pas. (Frédéric le Grand, 1712-1786) A CONTRARIO

Cette stratégie est valable en toutes circonstances. Tout effort pour avoir l'air de ne pas contrôler la situation, pour refuser d'influencer une relation, est en fait une forme de contrôle. En laissant le pouvoir à l'autre, vous gagnez une autorité passive qui pourra toujours vous servir plus tard.

Vous êtes donc celui qui choisit la personne qui a le contrôle de la relation en l'abandonnant à l'autre partie. Il n'y a pas d'échappatoire à cette dynamique de manipulation. Ceux qui prétendent ne pas vouloir de ce jeu sont les plus insidieux de tous.

208

STRATÉGIE 15

16

VISEZ LÀ OÙ CELA FAIT MAL :

LA STRATÉGIE DU CENTRE DE GRAVITÉ

Tout pouvoir provient d'une source spécifique. Lorsque vous étudiez vos rivaux, grattez sous la surface pour dénicher cette source, ce pivot, ce centre de gravité qui fait tenir toute la structure. Il peut s'agir de leur richesse, de leur popularité, d'un poste clé, d'une stratégie gagnante. Si vous parvenez à toucher ce point central, vous êtes sûr de faire des dégâts considérables. Trouvez ce que l'adversaire chérit et protège le plus – c'est là que vous devez frapper.

209

L'homme dépend de sa

LE COLOSSE AUX PIEDS D'ARGILE

gorge pour son flux

En 210 av. J.-C., le jeune général romain Publius Scipion le Jeune, sur-respiratoire et l'entretien

nommé plus tard Scipion l'Africain, fut envoyé dans le nord-est de de sa vie. Quand sa gorge

est étranglée, ses cinq

l'Espagne avec une mission simple : tenir l'Èbre contre les redoutables organes des sens perdent

armées carthaginoises qui menaçaient de le traverser pour prendre le leur sensibilité et ne

contrôle de la péninsule. C'était la première véritable mission de Scipion.

fonctionnent plus

Alors qu'il examinait le fleuve pour mettre sa stratégie au point, il ressentit normalement. Il n'est plus

un étrange mélange d'émotions.

capable d'étendre ses

membres, il devient

Huit ans plus tôt, le grand général carthaginois Hannibal avait tra-engourdi et se paralyse. Par

versé ce fleuve pour aller droit vers le nord. Il était entré en Gaule puis, conséquent, l'homme ne

prenant les Romains de court, il avait traversé les Alpes pour atteindre peut que rarement survivre.

l'Italie. Scipion, qui n'avait que dix-huit ans à l'époque, s'était battu aux Donc, quand les étendards

de l'ennemi viennent en

côtés de son père, un général, lors des premières batailles contre Hannibal vue et que le grondement

sur le sol d'Italie. Il avait pu constater de ses propres yeux le génie mili-de ses tambours de guerre

taire du célèbre Nord-Africain : Hannibal avait brillamment déplacé sa se fait entendre, il faut

petite armée, usé magistralement de sa cavalerie et fait preuve d'une créa-d'abord s'assurer de la

tivité inépuisable pour constamment surprendre les Romains et, à terme, position de son dos et de

sa gorge. Et alors on peut

leur infliger une série de défaites humiliantes, qui culmina avec l'anéantis-l'attaquer dans le dos et

sement des légions romaines lors de la bataille de Cannes en 216 av. J.-C.

l'étrangler à la gorge. C'est

Scipion savait donc pertinemment qu'il ne pouvait jouer au plus malin une excellente stratégie pour

avec Hannibal. À l'époque, Rome elle-même avait semblé condamnée.

écraser l'ennemi.

Scipion avait aussi été très marqué par deux événements qui avaient the wiles of war:

36 military strategies

suivi la bataille de Cannes. D'abord, un général romain du nom de from ancient china,

Fabius avait finalement mis au point une stratégie pour tenir Hannibal à traduit par Sun Haichen,

1991

distance. Il avait gardé ses légions dans les collines et évité l'affrontement direct ; Fabius s'était contenté de raids qui avaient épuisé les Carthaginois, lesquels se battaient loin de chez eux, là où se trouve l'actuelle Tunisie. La campagne avait porté ses fruits. Mais pour Scipion, il semblait qu'elle avait été tout aussi épuisante pour les Romains, qui s'étaient battus longtemps et avaient encore l'ennemi à leurs portes. En outre, dans la mesure où le plan n'avait pas complètement anéanti Hannibal, cela restait un échec.

Ensuite, un an après l'invasion d'Hannibal, les Romains avaient envoyé le père de Scipion en Espagne pour raser les bases carthagoises.

En effet, Carthage possédait depuis longtemps des colonies en Espagne et tirait de nombreuses richesses des mines qui s'y trouvaient. L'Espagne constituait un terrain d'entraînement pour ses soldats ainsi qu'une base pour une guerre éventuelle contre Rome. Pendant six ans, le père de Scipion avait combattu les Carthaginois en péninsule ibérique, mais la campagne s'était achevée par une défaite et par sa mort en 211 av. J.-C.

Alors que Scipion étudiait les rapports de la situation au-delà de l'Èbre, un plan se fit jour dans son esprit : d'une seule frappe subtile, il vengerait la mort de son père survenue un an auparavant, démontrerait l'efficacité d'une stratégie qu'il pensait meilleure que celle de Fabius et contribuerait à l'éventuelle chute d'Hannibal et même de Carthage. Sur la côte sud s'étendait la Nouvelle Carthage (Carthagène aujourd'hui), 210

S T R A T É G I E 1 6

capitale des Carthaginois en Espagne. Ils y entreposaient leurs richesses, lemitsu, le troisième

leur matériel militaire et les otages qu'ils avaient pris dans différentes tribus shogun, était passionné

de combats au sabre.

hispaniques et qu'ils gardaient en guise de rançon en cas de rébellion. Il organisa une réunion Les armées carthaginoises, deux fois plus nombreuses que les armées pour permettre à ses

romaines, étaient alors éparpillées dans le pays pour conquérir les tribus hommes d'épée les plus

espagnoles. Elles étaient toutes à plusieurs jours de marche de la brillants de montrer leur

Nouvelle Carthage. Scipion apprit que leurs commandants ne cessaient talent. Il repéra parmi

les spectateurs un maître

de se quereller pour des questions de pouvoir et d'argent. Pendant ce d'équitation nommé Suwa

temps, la Nouvelle Carthage n'était défendue que par mille hommes.

Bunkuro et, sans réfléchir,

Désobéissant à l'ordre qui lui commandait de rester sur l'Èbre, il lui demanda de prendre

Scipion avança vers le sud en bateau et frappa la Nouvelle Carthage.

part aux combats. Bunkuro

répondit en disant qu'il

Cette ville fortifiée était connue pour être imprenable, mais il avait prévu serait ravi de le faire à

que son attaque se déroulerait à marée basse. Ses hommes purent aisément condition que ce soit à

ment escalader les murs et prirent la ville. D'une seule frappe, Scipion cheval, précisant qu'il était

avait totalement renversé la situation. Maintenant, les Romains possèdent capable de battre quiconque

étaient un lieu central en Espagne : ils avaient les richesses et le ravitaillement à cheval. Iemitsu fut

enchanté de demander

ment dont dépendaient les Carthaginois d'Espagne et, surtout, ils avaient à ses hommes d'épée de

les otages, dont ils pourraient se servir pour semer la révolte parmi les combattre Bunkuro dans

tribus conquises. Au cours des années suivantes, Scipion exploita cette le style qu'il préférait. En

position et prit progressivement le contrôle de l'Espagne.

fait, la fanfaronnade de

Bunkuro n'était pas vaine.

En 205 av. J.-C., Scipion retourna à Rome en héros, mais Hannibal La plupart des hommes

restait une menace en Italie intérieure. Scipion voulait maintenant se battre d'épée étaient incapables de

*en Afrique, contre Carthage elle-même. C'était la seule façon de
sortir tenir un sabre sur un cheval*

Hannibal d'Italie et d'effacer définitivement la menace carthaginoise.

qui caracole et Bunkuro

*Mais Fabius était encore en charge de la stratégie romaine et
personne ne battit facilement tous ceux*

qui osèrent le défier à

*voyait l'intérêt de combattre si loin d'Hannibal et de Rome. Toutefois,
cheval. Agacé, lemitsu*

*Scipion avait du prestige et le sénat romain finit par lui confier une
ordonna à Munenori*

armée, petite et de pauvre qualité, pour cette campagne.

d'essayer à son tour. Bien

*Scipion ne perdit pas de temps à défendre son projet. Il conclut une
que simple spectateur en*

cette occasion, Munenori

*alliance avec Massinissa, roi des Massyles, tribu voisine de
Carthage.*

obéit tout de suite et sauta

*Massinissa lui fournirait une cavalerie nombreuse et bien entraînée.
Au en selle. Comme son cheval*

*printemps de l'an 204 av. J.-C., Scipion fit voile vers l'Afrique et
arriva trottait vers celui de*

près d'Utique, non loin de Carthage. D'abord surpris, les Carthaginois Bunkuro, Munenori

ne tardèrent pas à se reprendre et piégèrent les troupes de Scipion dans l'arrêta brusquement et

frappa d'un coup de son

une péninsule hors de la ville. La situation se présentait plutôt mal.

sabre en bois le museau

Quand bien même Scipion parvenait, d'une façon ou d'une autre, à du cheval de Bunkuro.

dépasser les lignes ennemies qui lui faisaient obstacle, il se retrouverait au L'animal décocha une

cœur du territoire carthaginois et ne serait pas en mesure de reprendre le ruade et tandis que le

célèbre cavalier essayait

contrôle de la situation. Il lui était de toute façon impossible de dépasser de recouvrer son équilibre,

les lignes carthaginoises. Piégé, il finirait par ne plus avoir de ravitaille-Munenori le frappa de

ment et serait obligé de se rendre. Scipion essaya de négocier une paix et plein fouet et le fit tomber

en profita pour espionner l'armée carthaginoise.

de cheval.

Ses ambassadeurs lui rapportèrent que l'ennemi avait deux camps, the sword and the

mind, traduit par

*l'un pour sa propre armée et l'autre pour ses principaux alliés, les
Hiroaki Sato, 1985*

*Numides. Ce dernier camp était mal organisé et consistait plutôt en
un ramassis de huttes de roseaux. Le camp carthaginois était plus
ordonné S T R A T É G I E 1 6*

211

Antée, ce géant

*mais fait du même matériau excessivement inflammable. Au cours
des monstrueux de la*

*semaines qui suivirent, Scipion parut indécis, rompant les
négociations, mythologie grecque, fils de*

*les reprenant, laissant les Carthaginois perplexes. Enfin, une nuit, il
lança Gaia et de Poséidon, vivait*

dans le désert de Libye.

*une attaque sur le camp numide et y mit le feu. Le brasier se
répandit Il s'y nourrissait de lions.*

*rapidement et les soldats africains paniquèrent, s'éparpillant dans
toutes Il attaquait sans distinction*

*les directions. Réveillés par le tintamarre, les Carthaginois ouvrirent
les tous les voyageurs et les*

*portes de leur propre camp pour aller à la rescousse de leurs alliés.
Les tuait sans pitié, car il avait*

*Romains profitèrent alors de la confusion pour s'introduire dans le
camp promis à son père Poséidon*

de lui élever un temple avec

et y propager l'incendie. L'ennemi perdit ce jour-là la moitié de son des crânes humains.

armée ; le reste se replia vers la Numidie et Carthage.

Héraclès, en quête des

Brusquement, l'arrière-pays carthaginois était grand ouvert à l'armée pommes d'or des

de Scipion. Il prit ville après ville, comme Hannibal l'avait fait en Italie.

Hespérides, le rencontra sur

sa route et, à trois reprises,

Il laissa un contingent au port de Tunis, en vue des murailles de le terrassa. Mais, chaque

Carthage. Maintenant, c'était au tour des Carthaginois de paniquer et fois que le géant touchait le

Hannibal, leur plus grand général, fut immédiatement rappelé. En 202

sol, Gaia lui rendait des

av. J.-C., après seize ans de lutte aux portes de Rome, Hannibal fut obligé forces nouvelles. Ayant

de quitter l'Italie.

découvert le secret de cette

vigueur miraculeuse,

Il arriva avec son armée au sud de Carthage et mit au point une Héraclès souleva de terre

stratégie pour mettre Scipion en échec. Mais le général romain battit en son adversaire et, de ses

retraite à l'ouest, dans la vallée du Bagradas, l'une des plus fertiles du ter-mains puissantes, l'étouffa.

ritoire carthaginois, sa base économique. Là, Scipion laissa son armée se Félix Guirand et Joël

Schmidt, mythes et

déchaîner et tout dévaster sur son passage. Hannibal aurait préféré se mythologie, Larousse,

battre près de Carthage, où il pouvait s'abriter et trouver des renforts.

Paris, 1996

Pourtant, il dut poursuivre Scipion avant qu'il n'anéantisse toutes les richesses dont dépendait la ville. Mais Scipion continuait à battre en retraite, refusant l'affrontement jusqu'à piéger Hannibal dans la ville de Zama, qu'il avait sécurisée. Hannibal fut obligé de camper sur place, sans eau. Les deux armées se rencontrèrent enfin. Épuisés par cette course-poursuite, leur cavalerie neutralisée par Massinissa, les Carthaginois furent battus à plates coutures, et n'ayant plus les moyens de battre en retraite, Hannibal dut se rendre. Carthage essaya de négocier la paix, mais fut contrainte de se soumettre aux conditions de Scipion et du Sénat. La ville devint vassale de Rome. L'époque où Carthage menaçait Rome et possédait la moitié de la Méditerranée était bel et bien finie.

Interprétation

La différence entre un bon et un mauvais général n'est pas dans leurs stratégies ou leurs manœuvres, mais dans leur perception de la situation. Ils ne voient pas le problème de la même manière. Libéré de l'étau des conventions, un bon général adopte tout naturellement la bonne stratégie.

Les Romains étaient éblouis par le génie stratégique d'Hannibal. Ils étaient tellement effrayés que les seules stratégies qu'ils pouvaient mettre en place étaient de retarder ou d'éviter l'affrontement. Scipion l'Africain, quant à lui, voyait les choses différemment. À chaque mouvement, il s'attachait à observer le pivot de la force carthaginoise, et non son armée ni même son dirigeant. Il avait compris que la force militaire ne vient pas

S T R A T É G I E 1 6

de l'armée en elle-même, mais de ses bases, des choses qui la soutiennent Les fils d'Israël crièrent vers

et la rendent possible : l'argent, le ravitaillement, le soutien de l'opinion le Seigneur, leur Dieu, car

leur esprit était découragé

publique, les alliés. Il identifia ces sources et les élimina une par une.

parce que tous leurs

Le premier pas de Scipion fut de prendre en compte le fait que le centre ennemis les avaient

de gravité d'Hannibal se situait en Espagne, et non en Italie. Là-bas, il y encerclés et qu'ils ne

avait la Nouvelle Carthage, position clé s'il en était. La prise de la Nouvelle pouvaient s'échapper du

Carthage fut le pivot de la guerre. Hannibal, privé de sa principale base mili-milieu d'eux. Tout le camp

d'Assour, leurs fantassins,

taire et de sa source de ravitaillement, serait contraint de s'appuyer sur son leurs chars, leurs cavaliers,

autre base : Carthage elle-même, ses richesses et ses ressources. Scipion restèrent autour d'eux

partit donc en Afrique. Piégé près d'Utique, il examina les sources du pou- pendant trente-quatre jours.

voir ennemi et constata que ce pouvoir ne résidait pas dans les armées Tous les habitants de

Béthulie virent s'épuiser

elles-mêmes, mais dans leurs positions géographiques : pour mettre tous leurs récipients d'eau.

Carthage en situation vulnérable, il fallait les déplacer, sans perdre [...] Leurs tout-petits d'hommes dans un affrontement direct. L'incendie obligea ainsi les armées étaient abattus, les femmes

à fuir. Puis, au lieu de marcher directement sur Carthage – trésor qui aurait et les jeunes gens étaient

attiré la plupart des généraux –, il frappa les fondements de la richesse cartha-épuisés de soif et tombaient

sur les places de la ville

ginoise : les campagnes fertiles. Enfin, au lieu de poursuivre Hannibal, il le et dans les passages des

fit courir lui-même. Il l'attira dans un espace où il n'aurait ni renforts ni portes ; ils n'avaient plus

*soutien. Maintenant que Scipion avait totalement déséquilibré les
aucun réconfort. [...]*

Carthaginois, leur défaite à Zama ne pouvait qu'être définitive.

Alors, après avoir cessé de

crier vers le Dieu d'Israël

*Le pouvoir est trompeur. Si l'on se figure que l'ennemi est un boxeur,
et achevé toutes ces paroles,*

*on a tendance à se concentrer sur ses coups de poing. Mais, plus
que de elle se releva de sa*

*ses poings, il dépend de ses jambes ; lorsque celles-ci commencent
à fai-prosternation, appela sa*

*blir, le boxeur perd l'équilibre et ne peut échapper à son adversaire.
Il est suivante et descendit dans*

*beaucoup plus vulnérable, prend des coups et perd toute son
énergie pour la maison où elle passait les*

jours de sabbat et de fêtes ;

*finir K.-O. Face à un rival, ne vous laissez pas distraire par ses
attaques.*

elle enleva le sac dont elle

*C'est courir au gâchis que de se laisser entraîner dans un échange
de était revêtue, elle quitta ses*

*frappes. Le pouvoir dépend de l'équilibre et du soutien de la base ;
vous habits de veuve, elle lava*

*devez vous attacher à comprendre ce qui fait que l'ennemi tient
debout son corps avec de l'eau et*

l'oignit d'une épaisse huile

et vous souvenir que cela peut aussi le faire tomber. Une personne, parfumée ; elle peigna les

comme une armée, tire son pouvoir de trois ou quatre sources : l'argent, cheveux de sa tête, elle y

la popularité, la tactique, ou quelque autre avantage particulier. Lorsque mit un bandeau et revêtit

l'une de ces sources est neutralisée, l'ennemi doit s'appuyer sur les ses habits de fête dont elle

autres ; si les autres sont elles aussi abattues, alors il est perdu.

se couvrait aux jours où

vivait son mari, Manassé ;

Affaiblissez les jambes du boxeur et s'il chancelle, titube, c'est le moment elle prit des sandales aux

d'être sans pitié. Aucun pouvoir ne tient debout tout seul.

pieds, elle mit ses colliers,

ses bracelets, ses bagues, ses

Quand on prive une flèche de ses pennes, même si on lui laisse sa boucles d'oreilles et toutes

ses parures et se fit très

tige et sa pointe, elle ne pénètre pas en profondeur.

élégante pour séduire les

CHIEH HSÜAN (début du XVII^e siècle), stratège sous la dynastie Ming yeux des hommes qui la

verraient. [...] Elles

marchèrent tout droit dans

LES CLEFS DE LA GUERRE

le vallon et un avant-poste

des Assyriens vint à sa

Il est naturel, à la guerre, de se focaliser sur les aspects pratiques du rencontre. Ils la saisirent

conflit : la condition physique, l'équipement, le matériel. Le meilleur des et l'interrogèrent :

stratèges commence par observer l'armée ennemie, sa force de frappe, sa

« De quel côté es-tu ?

S T R A T É G I E 1 6

213

D'où viens-tu ? Où vas-

mobilité, ses ressources. La guerre est instinctive, affective, c'est un tu ? » Elle répondit : « Je

espace de mise en danger physique ; de grands efforts sont nécessaires suis une fille des Hébreux

pour voir plus loin et se poser les bonnes questions : qu'est-ce qui fait que et je m'enfuis de chez eux

parce qu'ils sont sur le

*l'ennemi se déplace ? D'où lui viennent cet élan et cette endurance ?
Qui point de vous être livrés en*

guide ses actions ? D'où tire-t-il cette force ?

pâturage. Pour moi, je viens

*La plupart des gens considèrent la guerre comme une activité isolée,
voir Holopherne, le général*

*n'ayant aucun lien avec les autres domaines de la vie. En réalité, la
en chef de votre armée,*

*guerre est une forme de pouvoir, ce que Carl von Clausewitz
appelait la pour lui apporter des*

paroles de vérité et je lui

*« continuation de la politique par d'autres moyens » ; toutes les
formes de montrera devant lui le*

pouvoir ont les mêmes structures de base.

chemin qu'il doit suivre

*La partie la plus visible du pouvoir, ce sont ses manifestations exté-
rieures, ce que les témoins constatent et ressentent. Une armée*

comporte toute la région montagneuse

sans que manque à l'appel

*un certain nombre d'hommes, une artillerie. Elle fait preuve de
discipline, ni homme ni âme qui*

accomplit des manœuvres. Chaque individu trouve sa façon d'exhiber sa vive. » Ayant écouté ses

position et son influence. Le pouvoir s'exprime naturellement par une paroles et observé son

façade agressive, menaçante, solide et ferme. Mais c'est une façade souvent visage – il leur paraissait

exagérée et trompeuse puisque, par essence, le pouvoir ne montre pas ses admirable de beauté – les

hommes lui dirent : « [...]

faiblesses. Sous ce masque, il y a le pilier sur lequel repose le pouvoir – son Maintenant viens à sa

« centre de gravité ». Von Clausewitz le résume en parlant d'un « certain tente. [...] Quand tu te

centre de gravité, un centre de puissance et de mouvement dont tout tiendras devant lui, n'aie

dépend ». C'est la colonne vertébrale qui tient le tout, le « nerf de la guerre ».

pas peur en ton cœur, mais

répète tes paroles et il te

S'attaquer à ce centre de gravité, le neutraliser ou le détruire, c'est là fera du bien. » [...] Ses

l'ultime stratégie de guerre car, privée de cette colonne vertébrale, de ce paroles plurent à

centre de gravité, toute la structure s'effondre. L'ennemi a beau avoir les Holopherne et à tous ses

meilleurs généraux, les forces les plus conséquentes, comme Hannibal et officiers ; ils admirèrent sa

ses troupes invincibles en Italie, sans le centre de gravité, les armées ne sagesse et dirent : « Il n'y

a pas de femme pareille

peuvent se déplacer, n'ont ni puissance ni cohérence. Lorsque ce centre est d'une extrémité de la terre

touché, les effets psychologiques en sont dévastateurs : l'ennemi est totale-à l'autre pour la beauté du

ment déséquilibré, il panique. Si les généraux traditionnels s'attachent aux visages et l'intelligence des

aspects physiques de l'armée ennemie et en cherchent les faiblesses pour paroles. » [...] Or, le

quatrième jour, Holopherne

les exploiter, les meilleurs stratèges, eux, voient plus loin et cherchent la faille un banquet pour ses

faille de l'ensemble du système. Le centre de gravité de l'adversaire est serviteurs seuls et il

l'endroit le plus vulnérable en cas d'attaque, son talon d'Achille. Le frapper n'envoya d'invitation à

à cet endroit précis est la seule façon de mettre fin au conflit de manière aucun de ses fonctionnaires.

économique et définitive.

Il dit à Bagoas, l'eunuque

préposé à toutes ses

La clef de cette stratégie est d'analyser la force ennemie afin de trou-affaires : « Va persuader

ver ce centre de gravité. Il ne faut pas se laisser induire en erreur par une cette femme hébraïque de

façade intimidante ou éblouissante, en confondant cette apparence exté-venir auprès de nous et de

rieure avec une réalité objective. Vous devrez accomplir plusieurs pas, un manger et boire avec nous.

[...] » Bagoas sortit de

à un, pour découvrir cette source de pouvoir, sous la surface. Souvenez-devant Holopherne, il entra

vous de Scipion, qui constata d'abord qu'Hannibal dépendait de l'Espagne, chez elle [...]. Judith lui

puis que l'Espagne dépendait de Carthage, puis que Carthage dépendait dit : « Qui suis-je pour

elle-même de son arrière-pays. Frappez la source de la richesse carthagi-contredire mon seigneur ?

noise, comme le fit Scipion, et c'est toute la structure que vous anéantirez.

Tout ce qui est agréable à

ses yeux, je me hâterai de

Pour trouver le centre de gravité d'un groupe, vous devez en com-le faire et ce me sera une

prendre la constitution, la logique culturelle qui le conduit. Si vos ennemis 214

STRATÉGIE 16

*sont des individus, vous devez percer à jour leur psychologie,
trouver ce joie jusqu'au jour de ma*

qui les fait tenir, la cohérence de leur pensée et de leurs priorités.

mort. » Elle se leva, se

para de ses vêtements

*Lorsqu'il mit au point la stratégie qui eut raison des États-Unis lors et
toutes ses parures*

*de la guerre du Vietnam, le général Võ Nguyên Giáp constata que le
féminines. [...] Judith*

*véritable centre de gravité de la démocratie américaine se situait
dans le entra et s'étendit à terre ;*

*soutien politique des citoyens. Avec ce soutien, du même type que
celui le cœur d'Holopherne fut*

*obtenu par les militaires lors de la Seconde Guerre mondiale, le
pays pou-transporté par elle et son*

âme fut agitée. Il fut saisi

*vait conduire une guerre extrêmement efficace. Mais sans celui-ci,
l'effort du désir très fort de s'unir*

*fourni était réduit à néant. L'offensive du Têt en 1968 sapa ce
soutien de à elle. Il épiait le moment*

*l'opinion publique. Giáp avait compris la culture américaine,
suffisam-favorable pour la séduire*

ment du moins pour viser la bonne cible.

depuis le jour où il l'avait

vue. Holopherne lui dit :

Plus l'ennemi est centralisé, plus le coup porté à son leader ou à son

« Bois et sois dans la joie

*équipe dirigeante est décisif. Hernando Cortés put conquérir tout le
avec nous. » Judith lui dit :*

Mexique avec une poignée de soldats en se contentant de capturer

« Je boirai donc, seigneur,

*Moctezuma, l'empereur aztèque. Il était le centre autour duquel
l'empire parce que ma vie est*

*évoluait. Sans lui, la culture aztèque s'effondra comme un château
de honorée aujourd'hui plus qu'en aucun autre jour*

*cartes. Lorsque Napoléon envahit la Russie en 1812, il présuma
qu'en depuis ma naissance. »*

*prenant Moscou, la capitale, il forcerait les Russes à se rendre. Mais
le véri-*

[...] Holopherne était en

*table centre de gravité de cet État autoritaire était le tsar, déterminé
à pour-joie à cause d'elle et il but*

*suivre la guerre. La perte de Moscou ne fit que renforcer sa
détermination.*

énormément de vin, plus

qu'il n'en avait jamais bu

Un ennemi plus décentralisé possédera plusieurs centres de gravité.

en un seul jour depuis qu'il

*La clef pour le désorganiser est de couper la communication entre
ses était né. Quand il se fit*

*centres. C'est ce que fit le général Douglas MacArthur lors de sa
remar-tard, ses serviteurs se*

*quable campagne dans le Pacifique au cours de la Seconde Guerre
mon-pressèrent de partir. Bagoas*

*diale : il négligea certaines îles, mais prit les principales. Les
Japonais ferma la tente du dehors ;*

il écarta les assistants de la

*furent obligés de rester éparpillés sur un vaste territoire et ne
pouvaient présence de son seigneur et*

*donc plus communiquer entre eux. Il y a toujours un avantage à
couper ils allèrent se coucher. [...]*

*les lignes de communication de vos ennemis ; si les parties ne
peuvent Judith seule fut laissée dans*

communiquer avec le tout, le chaos s'installera très vite.

la tente avec Holopherne

effondré sur son lit car il

*Le centre de gravité de votre ennemi peut être abstrait, comme une
était noyé dans le vin. [...]*

*qualité, un concept, un talent dont il dépend : sa réputation, sa ruse,
son Alors, s'avançant vers la*

imprévisibilité. De telles forces deviennent des points faibles si vous les barre du lit qui était près

rendez peu attrayantes ou inutiles. En combattant les Scythes – une tribu de la tête d’Holopherne,

réputée invincible – dans ce qui est l’Iran actuel, Alexandre le Grand elle en retira son cimenterre

et, s’approchant du lit, elle

comprit que leur centre de gravité se trouvait dans l’incroyable mobilité saisit la chevelure de sa

de leur cavalerie et dans leur style de combat fluide, presque chaotique.

tête. [...] Elle frappa deux

Il parvint à neutraliser la source de ce pouvoir en les forçant à se battre fois sur son cou de toute

sur un territoire restreint sur lequel leur cavalerie et leurs tactiques dés-sa vigueur et elle lui ôta la

tête. Puis elle fit rouler son

ordonnées ne leur étaient d’aucun secours. Alexandre les vainquit sans corps hors de la couche et

aucune difficulté.

enleva la moustiquaire et

Pour trouver le centre de gravité de l’ennemi, vous devez faire abs-remit la tête d’Holopherne

traction de votre propre tendance à croire que l’autre fonctionne comme à sa suivante qui la mit

*vous. Lorsque Salvador Dalí arriva aux États-Unis en 1940 pour
conqué-dans sa besace à provisions.*

[...] Bagoas entra dans

*rir le pays et y faire fortune, il se montra particulièrement habile.
Dans la chambre à coucher et le*

*l'univers artistique européen, l'artiste devait avant tout conquérir les
trouva mort sur l'escabeau, critiques et se faire un nom « sérieux ».
Mais aux États-Unis, ce type de la tête enlevée du corps.*

S T R A T É G I E 1 6

215

Bagoas cria d'une voix

*célébrité ne faisait qu'enfermer l'artiste dans un ghetto, un cercle
fermé.*

forte avec des lamentations,

*Le véritable centre de gravité était le monde des médias. Il fit la cour
aux des gémissements et des*

journaux et accéda ainsi au public américain, qui fit de lui une star.

cris violents et il déchira

ses vêtements. Il entra dans

*De même, lors de la guerre civile entre communistes et nationalistes
la tente où Judith logeait*

*chinois à la fin des années 1920 et au début des années 1930, la
plupart et ne la trouva pas. Il se*

*des communistes voulaient avant tout prendre les villes, comme
l'avaient précipité vers le peuple en*

*fait les bolcheviks en Russie. Mais Mao Zedong, extérieur au dogme
du criant : « Les esclaves se*

*parti communiste, fit preuve de recul et constata que le centre de
gravité sont révoltés ! Une seule*

femme des Hébreux a mis

*chinois se situait dans sa très nombreuse paysannerie. Il était
certain que, la honte dans la maison du*

*pour réussir la révolution, il fallait rallier les paysans à leur cause. Et
ce roi Nabuchodonosor. Car*

*fut le succès du communisme chinois. Tel est le pouvoir d'un centre
de voici qu'Holopherne est à*

gravité que l'on pénètre.

terre, et il n'a plus de

tête. » Quand ils

*Nous avons tous tendance à cacher nos sources de pouvoir. Ce que
entendirent ces mots, les*

*la majorité des gens prend pour le centre de gravité n'est bien
souvent chefs de l'armée d'Assour*

*qu'une façade. Mais parfois, c'est en la surprotégeant qu'un ennemi
déchirèrent leurs tuniques ;*

*révèle la source de son pouvoir. Lorsqu'il constata que l'adversaire
cher-leur âme fut extrêmement*

*chait à déplacer la guerre civile en Géorgie, le général Tecumseh
troublée, leur clameur et*

leur grand cri s'élevèrent

*Sherman se rendit compte que le Sud voulait à tout prix protéger
Atlanta au milieu du camp.*

*et ses environs. C'était le centre de gravité industriel du Sud.
Comme En entendant, ceux qui*

*Sherman, attaquez-vous à ce que l'ennemi protège le plus, ou bien
mena-étaient dans les tentes*

cez-le afin qu'il disperse ses forces pour se défendre.

furent stupéfaits de ce qui

était arrivé. Tremblement

*Quel que soit le groupe, le pouvoir et l'influence sont entre les mains
et crainte tombèrent sur*

*d'une poignée de personnes en coulisses. Ce type de pouvoir est
particu-eux ; aucun homme ne*

*lièrement efficace lorsqu'il reste dans l'ombre. Une fois que vous
avez resta plus à côté d'un*

*découvert cette coterie, il suffit parfois d'un peu de séduction.
Président autre ; mais se répandant*

*durant la Grande Dépression, Franklin Roosevelt eut à faire face sur
tous tous en même temps, ils*

s'enfuirent par tous les

*les fronts ; il ne savait plus par où commencer. Il décida finalement
que, chemins de la plaine et de*

pour que ses réformes soient acceptées, il devait séduire le Congrès où la région montagnaise.

seuls quelques leaders tenaient le véritable pouvoir. Il déploya tous ses

[...] Alors les fils d'Israël,

charmes pour les rallier à sa cause. Ce fut l'un des secrets de son succès.

tous les hommes capables

de combattre parmi eux, se

Tout groupe est guidé par un centre de commandes, un cerveau qui répandirent sur eux. [...]

traite l'information et prend les décisions les plus importantes. C'est en En entendant cela, les fils

visant ce cerveau qu'il devient possible de disloquer toute l'armée ennée d'Israël tombèrent sur eux,

mie. Avant chaque bataille, Alexandre le Grand examinait l'organisation tous en même temps, et les

adverse pour localiser le plus précisément possible le centre de commandement jusqu'à Khoba.

JUDITH, 7-15,

dément avant de l'attaquer ou de l'isoler, afin que le cerveau ne puisse Traduction œcuménique

plus communiquer avec ses membres.

de la Bible

Même dans un sport aussi physique que la boxe, Mohamed Ali mit au point une stratégie pour battre son ennemi de toujours, Joe Frazier, stratégie qui visait le mental, centre de gravité ultime de tout individu.

Avant chaque combat, Ali lui lançait des piques, l'agaçait en le traitant d'Oncle Tom, d'outil des médias blancs. Il continuait pendant le combat et rendait Frazier fou de rage. Et, de fait, Frazier finit par être obsédé par son rival, et ne pouvait penser à lui sans bouillir de colère. Lorsqu'il eut enfin le contrôle du mental de Joe Frazier, Mohamed Ali put aussi contrôler son corps.

216

S T R A T É G I E 1 6

Lors de n'importe quelle interaction avec les gens, entraînez-vous à vous concentrer sur leur force, la source de leur pouvoir, leur soutien le plus important. Cela vous permettra de mettre en place plusieurs stratégies, d'étudier les différents angles d'attaque possibles, de saper cette force de façon plus ou moins subtile. Rien ne paniquera plus l'ennemi que de ne pouvoir se servir de ses atouts.

Image : Le mur. Vos

adversaires sont der-

rière un mur qui les

protège des étran-

gers et des intrus.

Inutile de foncer tête

baissée contre le

mur, ni de tenir un

*siège. Vous devez
trouver les bases qui
le soutiennent et qui
le font tenir. Pour
qu'il s'effondre, il
vous faut creuser
en dessous et en
saper les fondations.*

Autorité : *C'est en cherchant avec constance le noyau de la
puissance ennemie, et en risquant tout pour tout gagner que l'on
peut vraiment abattre l'ennemi. (Carl*

von Clausewitz, 1780-1831,

De la guerre)

A CONTRARIO

*Toute créature vivante a son centre de gravité. Même le groupe le
plus décentralisé doit communiquer et défendre un réseau qui est
vulnérable à toute attaque. Cette loi est donc universelle.*

STRATÉGIE 16

217

17

DIVISEZ POUR MIEUX RÉGNER :

LA STRATÉGIE DE LA CONQUÊTE

PAR LA DIVISION

Lorsque vous observez votre ennemi, ne vous laissez pas intimider par les apparences. Tentez plutôt d'examiner les différentes parties qui forment le tout. En les éloignant les unes des autres, en semant la zizanie et la division de l'intérieur, vous pourrez affaiblir, voire anéantir le plus redoutable ennemi. En mettant au point votre stratégie, travaillez les esprits pour semer le conflit. Étudiez les articulations et les liens, ces détails qui rapprochent les individus en un groupe ou qui rapprochent un groupe d'un autre. La division est une faiblesse et les articulations sont la faille de toute structure. Face à un ennemi ou à un conflit, divisez le tout en petites parties aisément solubles.

219

En 1805, la Grande

LA POSITION CENTRALE

Armée et l'Empereur

Au début du mois d'août de l'an 490 av. J.-C., les citoyens d'Athènes atteignent leur apogée.

apprirent qu'une flotte perse considérable approchait des côtes à une Aucune des nombreuses

victoires remportées par la

petite quarantaine de kilomètres au nord, au large de la plaine côtière de suite ne possédera l'aura

Marathon. Un vent de panique souffla sur la cité grecque. Tous les des succès éclatants d'Ulm

Athéniens connaissaient les intentions perses : capturer la cité, dissoudre et d'Austerlitz. [...]

*cette jeune démocratie et restaurer le tyran, Hippias, avant de
vendre les Dans toutes ses campagnes,*

*citoyens comme esclaves. Huit ans plus tôt, Athènes avait envoyé
des Napoléon recherche la*

supériorité numérique sur

*navires pour soutenir les cités grecques d'Asie mineure qui se
rebellaient ses ennemis. Si celle-ci ne*

*contre le roi Darius, à la tête de l'empire perse. Ils étaient rentrés
chez eux lui est pas acquise*

*après quelques batailles, constatant rapidement qu'ils étaient
inutiles, initialement, il tente de*

*mais ils avaient participé à l'incendie de la cité de Sardes. C'était un
l'obtenir au moment de la*

bataille. Ses manœuvres

outrage impardonnable que Darius comptait venger.

peuvent être regroupées en

*La situation d'Athènes semblait totalement désespérée. L'armée
perse deux grands ensembles : la*

*était gigantesque : elle comptait quelque 80 000 guerriers naviguant
sur des manœuvre sur les arrières et*

*centaines de navires ; ils possédaient une excellente cavalerie et les
meil-la manœuvre en position*

*leurs archers au monde. En face, Athènes n'avait qu'une infanterie
de centrale. Bien sûr, toutes*

les deux font l'objet de

10 000 hommes. Elle avait envoyé des messagers à Sparte pour demander multiples variantes en

des renforts, mais la cité célébrait la fête de la Lune, période de trêve sacrée.

fonction des circonstances

Les Spartiates enverraient des troupes dès que possible, mais Athènes ne propres à chaque opération

pouvait se permettre d'attendre une semaine ; il serait trop tard. En outre, et il apparaît souvent

difficile de les appliquer à

un groupe de sympathisants perses au sein même de la cité, les familles les la lettre. La campagne

plus aisées, attendait malgré la démocratie le retour d'Hippias et tentait de d'Autriche de 1805

diviser la cité de l'intérieur. Non seulement les Athéniens allaient devoir présente l'originalité de la

combattre les Perses seuls, mais en plus, ils devraient gérer des problèmes plus parfaite exécution de

de dissensions internes qui les affaibliraient inévitablement.

l'une comme de l'autre.

À Ulm, Napoléon dispose

Les dirigeants de la démocratie athénienne se rassemblèrent pour de la supériorité numérique

discuter des solutions dont ils disposaient ; le résultat ne fut guère encou-sur l'armée autrichienne.

rageant. La majorité d'entre eux défendait l'idée de concentrer les forces Il opte donc pour une

en dehors de la ville pour former un cordon défensif. Là, ils pourraient manœuvrer sur les arrières

de l'ennemi, en vue de

attendre les Perses et se battre en terrain connu. Mais l'armée perse était coupée ses lignes de

suffisamment importante pour encercler la ville par la mer comme par la communication et sa seule

terre et faire blocus. L'un des dirigeants, Miltiade, fit une autre proposition de retraite. [...]

tion : il suggéra de conduire toute l'armée athénienne à Marathon, à un À Austerlitz, Napoléon

endroit où la route vers Athènes se réduisait à un passage étroit le long manœuvre d'abord pour

s'assurer la position centrale

de la côte. Certes, Athènes ne serait plus protégée ; essayer de bloquer sur le théâtre d'opération

l'avancée perse sur terre laisserait la côte exposée à une attaque par la et décide de frapper avant

mer. Mais Miltiade s'appuya sur le fait que seule l'occupation de ce pas-que les armées ennemies

sage éviterait un siège. Il avait combattu les Perses en Asie mineure et ne puissent assurer leur

jonction. Lors de la

était le militaire athénien le plus expérimenté. Son plan fut approuvé.

bataille, il laisse l'ennemi

*Quelques jours plus tard, 10 000 fantassins athéniens se mirent en
attaquer son flanc droit,*

*route vers le nord. Des esclaves portaient leurs lourdes armures,
des ânes volontairement dégarni.*

*et des mules transportaient le ravitaillement. Lorsqu'ils atteignirent le
Une fois le gros des*

*passage qui donnait sur la plaine de Marathon, ils eurent un coup au
assaillants engagés, il en*

profite pour occuper

*cœur : à perte de vue, la côte était couverte de tentes, de chevaux et
de la position centrale de*

soldats perses. Leurs navires encombraient le rivage.

220

S T R A T É G I E 17

*Pendant plusieurs jours, aucune armée ne se décida. Les Athéniens
la ligne de front, le plateau*

*n'avaient d'autre choix que de tenir leurs positions ; sans cavalerie,
en de Pratzen, puis pour se*

rabattre sur leurs arrières

*sous-nombre, comment combattre à Marathon ? S'ils patientaient
suffi-et les détruire. Ensuite,*

samment, peut-être que Sparte enverrait des renforts. Mais qu'attendaient il se retourne vers le reste

les Perses ?

de l'armée austro-russe

Au cours de la nuit précédant le 12 août, des éclaireurs grecs, qui tra-et la met en déroute.

vaillaient apparemment pour les Perses, passèrent du côté athénien et Jean-Philippe Liardet,

champs de bataille,

rapportèrent des nouvelles stupéfiantes : à la faveur de la nuit, les Perses thématique no7,

s'étaient déplacés jusqu'à la baie de Phalère, près d'Athènes, emportant la

« la manœuvre d'Ulm »

plus grande partie de la cavalerie et ne laissant à Marathon que 15 000 soldats. Ils comptaient prendre Athènes par la mer, puis marcher sur le nord, prenant ainsi l'armée athénienne en étau à Marathon.

Sur les onze commandants de l'armée athénienne, seul Miltiade garda son calme, et parut même soulagé : c'était l'occasion qu'il attendait.

Comme l'aube approchait, il défendit l'idée d'une attaque immédiate sur l'armée perse à Marathon. Les autres n'étaient guère enthousiastes : l'ennemi était toujours en surnombre, possédait une bonne cavalerie et pléthore d'archers. Mieux valait attendre les Spartiates, qui ne devaient plus tarder. Mais Miltiade comptait sur le fait que les Perses avaient divisé leurs forces. Pour les avoir déjà combattus, il savait que les fantassins grecs étaient plus disciplinés

et plus courageux. Les Perses n'étaient qu'à peine plus nombreux ; la victoire était possible.

En outre, même s'ils avaient le vent avec eux, les navires perses n'atteindraient pas la baie de Phalère avant dix ou douze heures. Là, il leur faudrait encore du temps pour débarquer les troupes et les chevaux.

Si l'armée athénienne gagnait rapidement à Marathon, elle aurait juste le temps de retourner à Athènes pour défendre la cité dans la foulée. Si l'on attendait trop, les renforts spartiates n'arriveraient peut-être jamais. Les Perses les prendraient en étau et, pire encore, leurs sympathisants à Athènes trahiraient probablement la ville et ouvriraient ses portes aux barbares. C'était maintenant ou jamais. Par un vote de six contre cinq, ils décidèrent d'attaquer à l'aube.

À six heures du matin, les Athéniens lancèrent la charge. Ils furent accueillis par une pluie de flèches perses, mais se rapprochèrent assez vite pour passer immédiatement au corps à corps. Comme Miltiade l'avait prédit, les Athéniens eurent le dessus. Ils repoussèrent les Perses jusqu'aux marécages qui bordaient le nord de la plaine, où des milliers de soldats se noyèrent. Les eaux furent rougies du sang ennemi. À neuf heures du matin, les Athéniens avaient repris le contrôle de la plaine en ayant perdu moins de deux cents hommes.

Bien qu'épuisés par cette bataille, les Athéniens n'avaient que sept heures pour faire les quarante kilomètres qui les séparaient d'Athènes et arrêter les Perses. Personne n'eut le temps de se reposer ; ils coururent aussi vite que leurs pieds purent les porter, chargés de leurs lourdes armures, mais poussés par l'idée de ce danger immédiat qui menaçait leurs familles et leurs compatriotes. À quatre heures de l'après-midi, le S T R A T É G I E 17

221

plus rapide d'entre eux avait atteint un point dominant la baie de Phalère.

Les autres suivaient de près. Quelques minutes après leur arrivée, la flotte perse entra dans la baie. Quelle ne fut pas leur surprise de voir des milliers de soldats athéniens couverts de sang et de poussière, épaule contre épaule, prêts à défendre leur terre !

Les Perses jetèrent l'ancre et attendirent quelques heures, puis reprirent le large et retournèrent chez eux. Athènes était sauvée.

Interprétation

La victoire de Marathon et la course vers Athènes constituèrent certainement l'un des moments clés de l'histoire athénienne. Si les soldats n'étaient pas arrivés à temps, les Perses auraient pris la cité, puis probablement toute la Grèce et, de là, se seraient répandus sur toute la Méditerranée ; aucune puissance de l'époque n'aurait pu les arrêter. Le cours de l'histoire en aurait été irrévocablement changé.

Le plan de Miltiade était très risqué mais basé sur des principes intemporels. Lorsqu'un ennemi puissant attaque en force et menace de vous empêcher d'avancer et de prendre l'initiative, vous devez l'obliger à diviser ses forces pour les combattre unité par unité, « en détail » comme disent les militaires.

La clef de la stratégie de Miltiade fut son intuition de situer le combat à Marathon. En barrant la route vers Athènes, il occupait une position primordiale au lieu de rester dans la périphérie du sud. Toute l'armée bloquait le passage : les Perses auraient du mal à passer au travers, ils risquaient de perdre beaucoup d'hommes ; c'est pourquoi ils divisèrent leurs forces avant que des renforts n'arrivent de Sparte. Une fois divisés, leur cavalerie éparpillée, ils perdirent l'avantage de leur position centrale de laquelle ils auraient pu dominer la guerre.

Pour les Athéniens, il était impératif de combattre d'abord la plus petite des forces, celle qui était restée à Marathon. Cela fait, ayant pris la position centrale, la route était libre vers Athènes, alors que les envahisseurs devaient faire un détour par la côte. Premiers arrivés à Phalère, les Athéniens ne laissèrent pas aux Perses le

temps ni la place de débarquer. Ces derniers auraient pu retourner à Marathon, mais l'arrivée de ces soldats athéniens couverts de sang leur indiqua qu'ils avaient déjà perdu une bataille : leur moral s'effondra. La seule solution restait de battre en retraite.

Il y aura des moments où vous devrez faire face à un ennemi puissant

– un adversaire destructeur qui aura juré votre perte ou une montagne de problèmes qui vous paraîtront insurmontables. Il est tout à fait naturel de se sentir intimidé par ces situations qui risquent de vous paralyser ou de vous faire espérer, en vain, que le temps apporte une solution. Mais c'est une loi de la guerre : lorsque vous laissez une force supérieure venir vers vous, solide et solidaire, vous diminuez vos chances de gagner ; une armée large et puissante en mouvement prend de l'élan si elle n'est pas arrêtée. Vous vous sentirez très vite débordé. Paradoxalement, le choix le plus sage est de prendre un risque, d'aller à la rencontre de votre ennemi, 222

S T R A T É G I E 17

d'essayer de saper sa dynamique par la force ou en l'obligeant à se diviser.

Pour cela, la meilleure solution est d'occuper le centre.

Pensez la bataille ou le conflit comme sur une sorte d'échiquier. Le centre de l'échiquier est géographique, comme à Marathon, ou psychologique – les leviers de pouvoir à l'intérieur d'un groupe, le soutien d'un allié important, le trouble-fête dans l'œil du cyclone. Prenez le centre de l'échiquier pour obliger l'ennemi à se diviser et à tenter de vous frapper sur plusieurs fronts en même temps. Ces plus petites unités sont maniables, malléables, et peuvent être alors plus facilement vaincues ou forcées de se diviser à nouveau. Lorsqu'une grande unité commence à se scinder, elle finit toujours par se déliter intégralement.

Si votre armée est face à l'ennemi et que celui-ci paraît puissant, tâchez d'attaquer sur un point précis. Si vous obtenez la victoire, quittez ce point et passez au suivant, et ainsi de suite comme si vous descendiez une route sinueuse.

MIYAMOTO MUSASHI (1584-1645)

FRAPPER LES ARTICULATIONS

Alors que Boston n'était encore qu'une colonie, Samuel Adams (1722-1803) avait, dès sa jeunesse, un désir profond qui le guida toute sa vie : les colonies américaines, pensait-il, devaient un jour gagner leur totale indépendance vis-à-vis de l'Angleterre et établir un gouvernement basé sur les écrits du philosophe anglais John Locke. D'après ce dernier, un gouvernement se doit avant tout de respecter la volonté de ses citoyens ; lorsque ce n'est pas le cas, ce gouvernement n'a aucune légitimité. Adams avait hérité de son père une brasserie, mais il n'avait aucun sens des affaires. Tandis que la brasserie courait droit à la faillite, il passait son temps à écrire des articles sur Locke et sur ses rêves d'indépendance. Il avait une excellente plume, suffisamment pour que ses articles soient publiés, mais ses idées n'étaient pas prises au sérieux : il était considéré comme un doux rêveur qui n'avait pas vraiment les pieds sur terre. Il avait cet éclat dans le regard qui faisait dire de lui qu'il avait une araignée au plafond. Le problème était que les liens entre l'Angleterre et l'Amérique restaient très étroits ; les colons (les Anglais qui avaient fui l'Angleterre et qui deviendraient plus tard des Américains) avaient certes des motifs de mécontentement, mais personne ne parlait vraiment d'indépendance. Adams se mit à avoir des accès de dépression ; la mission qu'il s'était donnée semblait vaine et sans espoir.

Les Anglais avaient désespérément besoin d'argent et comptaient beaucoup sur les colonies. En 1765, ils établirent le Stamp Act (droit de timbre) : pour tout document légal, les hommes d'affaires américains devaient fournir un timbre de la couronne d'Angleterre. Les colons devenaient chatouilleux sur la question des taxes payées

à l'Angleterre ; le Stamp Act était une sorte de nouvelle taxe, et ça
ronchonait dans les S T R A T É G I E 17

223

Le joueur d'échecs débutant

*tavernes. Mais là encore, la majorité ne semblait pas s'en émouvoir
autre ne tarde pas à comprendre*

*mesure. Cependant, pour Adams, le Stamp Act était l'occasion qu'il
avait qu'il faut essayer de*

*toujours attendue. Il avait enfin une cible précise : il inonda les
journaux contrôler le centre de*

l'échiquier. Cette prise de

*des colonies d'éditoriaux enflammés contre cette loi. Sans même
consul-conscience peut se faire sous*

*ter les colonies, écrivait-il, l'Angleterre imposait un nouveau genre de
différentes formes dans des*

taxe totalement illégitime, un premier pas vers la tyrannie.

situations qui sont bien loin

*Ces éditoriaux étaient merveilleusement écrits. La critique était
audace-du jeu d'échecs. Il peut être*

*cieuse. Cela attira l'attention de beaucoup sur le Stamp Act et le
mécon-utile de chercher à identifier*

dans une situation donnée

*tentement se répandit. Adams n'avait jamais fait qu'écrire des
articles quel est le centre de*

mais, maintenant que l'affaire avait mis le feu aux poudres, il fallait l'échiquier, ou de réaliser

encourager le mouvement. Depuis plusieurs années déjà, il fraternisait que le rôle du centre s'est

avec la classe laborieuse – les dockers et leurs semblables, considérés déplacé vers le flanc ou de

comprendre qu'il n'y a pas

comme de la racaille par les gens bien élevés. Il rassembla ces hommes en d'échiquier et pas de

une organisation qu'il baptisa « Les Fils de la liberté ». Le groupe envahit topologie particulière...

les rues de Boston en scandant un slogan d'Adams : « Liberté, propriété Tiha von Ghyzy,

et pas de timbres ! » Ils brûlèrent les effigies d'hommes politiques qui Bolko von Oetinger

et Christopher

avaient promulgué le Stamp Act. Ils diffusèrent des tracts reprenant les Bassford eds,

arguments d'Adams. Ils intimidèrent les futurs distributeurs de timbres et clausewitz on

strategy, 2001

détruisirent même l'un de leurs bureaux. Adams voulait de l'éclat, des flammes, faire du bruit pour répandre ses idées.

La dynamique était lancée et Adams ne voulait plus s'arrêter. Il organisa une grève de tout l'État le jour où la loi fut votée. Les magasins fermèrent, les tribunaux furent désertés. Puisque aucune

transaction ne serait possible dans le Massachusetts, aucun timbre ne serait acheté. Le boycott remporta un franc succès.

Les articles, les manifestations et le boycott d'Adams firent beaucoup de tapage en Angleterre. Les membres du Parlement sympathisants des colons américains s'élevèrent contre cette loi. Le roi George III, excédé, finit par révoquer l'acte en avril 1766. Pour les Américains, c'était une première victoire. Mais les Anglais étaient vexés de cette défaite et, l'année suivante, ils lancèrent une autre série de taxes indirectes appelée

« le système Townshend », du nom du législateur Charles Townshend.

Mais ils avaient clairement sous-estimé leurs ennemis, et Adams remonta au créneau. Comme il l'avait fait pour le Stamp Act, il écrivit un nombre incalculable d'articles sur la nature des taxes que les Anglais essayaient de masquer, soulevant à nouveau les foules. Il organisa de nouvelles manifestations avec Les Fils de la liberté, lesquels furent plus menaçants et violents que jamais. Les Anglais furent même obligés d'envoyer des troupes à Boston pour pacifier la région. C'était le but d'Adams depuis le début : il avait réussi à faire monter la tension.

Plusieurs échauffourées entre Les Fils de la liberté et les troupes anglaises mirent les soldats à cran – les plus nerveux finirent par tirer sans sommations et tuèrent plusieurs Bostoniens. Adams appela cela « le Massacre de Boston » et mit ainsi le feu aux poudres dans les colonies.

Avec les habitants de Boston, désormais bouillonnants de colère, Adams organisa un autre boycott. Aucun citoyen du Massachusetts, pas 224

S T R A T É G I E 17

même une prostituée, ne vendit quoi que ce soit à un soldat anglais.

Mais lui, connaissant leurs

Personne ne leur loua de logement. On les fuyait dans les rues et les réflexions, leur dit : « Tout

royaume divisé contre lui-

tavernes ; on évitait même leurs regards. Cette mise à l'écart ruina le même court à la ruine et les

moral des troupes anglaises. Isolés, montrés du doigt, beaucoup d'entre maisons s'y écroulent l'une

eux désertèrent ou trouvèrent le moyen de retourner en Angleterre.

sur l'autre. Si Satan aussi

La nouvelle des tensions dans le Massachusetts se répandit aux est divisé contre lui-même quatre coins du pays ; partout, les colons se mirent à parler des exactions comment son royaume se

maintiendra-t-il ? »

anglaises à Boston, de leur usage de la force, des taxes cachées, de l'atti-Luc, 11, 17,

tude condescendante des Anglais. Puis, en 1773, le Parlement vota le Tea Traduction œcuménique

Act qui était, prétendaient-ils, une tentative inoffensive pour sauver la de la Bible

Compagnie des Indes orientales en lui attribuant le monopole virtuel de la vente du thé dans les colonies. La loi prévoyait aussi la levée d'une taxe symbolique mais, même alors, cela faisait baisser le coût du thé dans les colonies, puisque les intermédiaires – les importateurs coloniaux –

n'avaient plus de raison d'être. Mais le Tea Act avait des effets pervers, et Adams y vit l'occasion de porter le coup de grâce : la loi allait ruiner de nombreux importateurs de thé des colonies ; elle incluait en outre une nouvelle taxe cachée, une de plus. En échange d'un thé moins cher, les Anglais foulaient aux pieds les principes de la démocratie américaine.

Plus enflammé que jamais, Adams fit circuler des articles qui rouvrirent les plaies du Stamp Act et du Massacre de Boston.

Lorsque les navires de la Compagnie des Indes orientales arrivèrent à Boston à la fin de l'année, Adams participa à l'organisation d'un boycott national du thé. Il n'y eut personne pour décharger les cargos, aucun entrepôt n'accepta de stocker les denrées. Et par une nuit du mois de décembre, après qu'Adams se fut adressé à la ville lors d'un discours enfiévré sur le Tea Act, un groupe des Fils de la liberté, déguisés en Indiens Mohawks et couverts de peinture, déboula sur les quais en poussant des cris de guerre, grimpa sur les bateaux et les détruisit après avoir jeté le thé par-dessus bord, tout cela dans une ambiance de joyeux chahut.

Cette provocation, que l'on désigna plus tard sous le nom de la

« Boston Tea Party », fut le point de non-retour. Les Anglais ne purent balayer l'affaire sous le tapis. Ils fermèrent le port de Boston et imposèrent la loi martiale dans le Massachusetts. Il n'y avait plus aucun doute : acculés par Adams, les Anglais se montrèrent aussi tyranniques qu'il l'avait prédit. Bien entendu, leur présence militaire dans le Massachusetts fut, comme on pouvait s'y attendre, impopulaire, et il ne fallut que quelques mois pour que la violence éclate. En avril 1775, les soldats anglais firent feu sur des miliciens du Massachusetts, à Lexington. Ce fut l'étincelle qui embrasa tout : Adams était parvenu à soulever une guerre.

Interprétation

Avant 1765, Adams avait travaillé dans l'idée que des arguments logiques et raisonnés suffiraient à convaincre les colons de la

justesse de sa cause. Mais avec les années, les échecs s'accumulèrent et il dut faire S T R A T É G I E 17

225

face à la réalité qui voulait que les colons fussent encore très attachés à l'Angleterre, comme des enfants à leurs parents. La liberté comptait moins que la protection qu'offrait l'Angleterre et le sentiment d'appartenance dans cet environnement inconnu. Lorsque Adams eut compris cela, il reformula ses objectifs : au lieu de prêcher l'indépendance et les idées de John Locke, il fit tout pour empoisonner les liens entre les colonies et l'Angleterre.

Progressivement, les enfants perdirent confiance en leurs parents : ce n'était plus une protection, mais une domination ; ils étaient exploités et ne profitaient pas du fruit de leur travail, accaparé par le tyran anglais. Le lien des colonies avec l'Angleterre s'effrita et, enfin, les arguments d'Adams pour l'indépendance furent entendus. Les colons finirent par trouver leur identité, non pas en Angleterre, mais en eux-mêmes.

Avec la campagne du Stamp Act, Adams découvrit la stratégie, le pont entre ses idées et la réalité. Le but de ses écrits était maintenant d'éveiller la colère populaire. Les manifestations qu'il organisa visaient à créer et accroître le mécontentement des classes moyennes et pauvres, éléments clés de la révolution à venir. Son usage innovant du boycott avait pour but de faire enrager les Anglais au point de les pousser à la violence. Leur réaction virulente contrasta brillamment avec le pacifisme relatif des colons : ils s'avéraient aussi tyranniques qu'Adams l'avait annoncé. Adams travailla également à semer la zizanie parmi les Anglais ; leur unité se délita. Le Stamp Act comme le Tea Act n'avaient en soi guère d'importance, mais Adams s'en servit et en fit des chevaux de bataille, ce qui creusa le fossé entre les deux parties.

Il faut savoir que les arguments purement logiques sont sans effet.

Personne ne réagit ; vous prêchez dans le désert. À la guerre, pour attirer l'attention et influencer les foules, il faut d'abord les détacher

de ce qui les relie au passé, de ce qui les empêche d'évoluer. En général, ces liens ne sont pas rationnels. En faisant appel aux émotions profondes des masses, vous éclairerez le passé sous un angle nouveau, comme une tyrannie ennuyeuse, dangereuse, immorale. Ce n'est qu'ensuite que vous pourrez instiller de nouvelles idées, modifier les perceptions, combattre de nouvelles causes, créer de nouveaux liens. Pour rallier les foules à votre combat, vous devez commencer par les séparer du passé. Une fois que vous avez trouvé votre cible, vous devez déterminer les liens qui l'entravent, la bloquent et l'empêchent d'avancer vers l'avenir.

L'articulation est le point faible de toute structure. Brisez-la pour semer la division et rendre l'ensemble vulnérable au changement. Divisez les esprits pour mieux les conquérir.

Faites croire à l'ennemi que le soutien lui manque... coupez, dépassez, tournez, mille manières de persuader ses hommes de l'isolement. Isolez pareillement ses escadrons, ses bataillons, ses brigades, ses divisions, et à vous la victoire.

CHARLES ARDANT DU PICQ (1821-1870), Études sur le combat
226

S T R A T É G I E 17

LES CLEFS DE LA GUERRE

les trois bœufs

et le lion

Il y a des millions d'années, nos premiers ancêtres étaient particulièrement faibles et vulnérables. Pour survivre dans l'environnement hostile qui était Trois bœufs paissaient

toujours ensemble. Un

le leur, les animaux avaient la vitesse, des griffes et des crocs, une fourrure lion voulait les dévorer ;

contre le froid et de multiples avantages qui les protégeaient. Les hommes mais leur union l'en

n'avaient rien de tout cela et devaient se sentir terriblement seuls et expo-empêchait. Alors il les

sés. L'unique façon de compenser de telles faiblesses était de se constituer brouilla par des discours

perfides et les sépara

en groupes.

les uns des autres ; dès

Le groupe ou la tribu offrait une défense contre les prédateurs ainsi lors, les trouvant isolés,

qu'une grande efficacité à la chasse. Dans un groupe, il y a toujours il les dévora l'un après

quelqu'un pour surveiller vos arrières. Mais plus le groupe est important, l'autre.

plus il est complexe ; c'est l'origine de la division du travail : de nom- Si tu désires vraiment vivre

en sûreté, défie-toi de tes

breux individus purent ainsi se libérer des besoins immédiats liés à la sur-ennemis, mais aie confiance

vie et consacrer leur temps et leur énergie à des tâches plus nobles. Ces en tes amis, et conserve-les.

différents rôles se soutenaient et se renforçaient mutuellement : c'est ainsi Ésope, fables,

que grandit la force de l'espèce humaine.

vie siècle av. J. -C.

traduit par Émile

*Au fil des siècles, ces groupes s'élargirent et se complexifièrent plus
Chambry, Paris, 1927*

encore pour former des sociétés. En apprenant à vivre dans les villes et en colonies, l'homme découvrit qu'il pouvait échapper à ce sentiment de danger immédiat qu'il avait toujours connu. La vie en communauté lui offrait aussi une protection psychologique subtile mais indispensable. Les hommes finirent donc par oublier la peur qui les avait d'abord poussés à vivre en société. Seul un groupe, l'armée, gardait cet instinct vivace.

Le mode de combat standard dans l'Antiquité était le corps à corps, un drame effrayant au cours duquel tous les individus étaient exposés à la mort qui pouvait frapper de tous côtés. Les dirigeants militaires apprirent très tôt à organiser leurs armées en formations serrées. Compter sur ses camarades pour ne pas battre en retraite ni être exposé permettait au soldat d'affronter l'ennemi avec plus de confiance. Les Romains poussèrent la stratégie jusqu'à placer les plus jeunes et les plus impétueux aux premiers rangs, les meilleurs combattants et les plus expérimentés à l'arrière, et les soldats restants au milieu. Ceux qui étaient les plus faibles et les plus sujets à la panique étaient donc entourés par les plus courageux et les plus fiables : ils se sentaient en sécurité. Pas une seule armée n'entrait dans la bataille avec autant de cohésion et de confiance que les légions romaines.

Ayant étudié les stratégies antiques, le colonel et écrivain Ardant du Picq, militaire du XIXe siècle, remarqua un phénomène particulier : au cours des batailles les plus célèbres (la victoire d'Hannibal sur les

Romains à Cannes ou celle de Jules César sur Pompée à Pharsale, par exemple), les pertes des deux parties étaient incroyablement disproportionnées, quelques centaines chez les vainqueurs, et des milliers chez les vaincus. Selon Ardent du Picq, dans ces cas-là, à travers une subtile manœuvre, l'armée victorieuse avait réussi à surprendre l'ennemi et à diviser ses rangs. Perdant leur cohésion et leur solidarité, les soldats se retrouvaient isolés et paniqués, jetaient leurs armes et fuyaient ; et un S T R A T É G I E 17

227

soldat qui tourne le dos à l'ennemi devient une cible idéale. Des milliers d'hommes furent ainsi massacrés. Ces grandes victoires étaient donc avant tout psychologiques. À Cannes, Hannibal était clairement en sous-nombre, mais en mettant les Romains en position de vulnérabilité, il sema la panique. Les soldats romains fuirent en désordre, constituant autant de proies faciles.

C'est un phénomène universel : le soldat qui se sent abandonné par Roosevelt... détestait être

ses pairs est renvoyé vers une intolérable terreur primitive. Il craint de totalement lié à telle ou

telle personne. Il aimait

mourir seul. Beaucoup de génies militaires se sont servis de cette peur être au centre de l'attention

dans leurs stratégies. Gengis Khan maîtrisait cet art à merveille, usant de et de l'action et le système

la mobilité de sa cavalerie pour rompre les communications entre ses faisait de lui le point focal

ennemis. Il isolait chaque petite unité qui était ainsi terrifiée, vulnérable.

d'où irradiaient les lignes

principales d'action... La

*L'un de ses principaux buts était d'instiller cette peur fondamentale.
Cette raison pour laquelle*

*stratégie de la division fut aussi très prisée, entre autres, par
Napoléon Roosevelt utilisait de telles*

ainsi par les forces de guérilla de Mao Zedong.

méthodes consistait en un

*La nature humaine n'a pas évolué. Au plus profond du citoyen le plus
effort tenace pour garder la*

*civilisé persiste cette peur d'être seul, de n'être pas soutenu face au
dan-maîtrise de l'exécutif face*

aux forces centrifuges du

*ger. Aujourd'hui, les gens sont plus dispersés, la société est moins
soudée, système politique*

*mais cela ne fait que renforcer le besoin de chacun d'appartenir à un
américain. En confiant à*

*groupe, d'avoir un solide réseau d'alliés, de se sentir soutenu et
protégé une agence un pouvoir*

*de toutes parts. Sans ce sentiment, on en revient à l'état de
nourrisson, qui en contrebalançait un*

autre, il rendait chaque

*terrifié jusqu'à la paralysie par sa propre vulnérabilité. La stratégie
de la fonctionnaire plus*

division n'a jamais été plus efficace qu'aujourd'hui : isolez l'individu du dépendant de l'appui de

groupe afin qu'il se sente aliéné, seul, fragile, et vous l'affaiblirez considérablement la Maison-Blanche ;

blement. Ce moment de faiblesse vous laissera alors le champ libre le Président devenait

pour l'acculer, le séduire ou le forcer à battre en retraite.

effectivement l'allié et le

partenaire indispensable

Dans les années 1960, l'un des disciples de confiance les plus des deux parties en cause.

proches de Mao était son ministre de la Défense, Lin Biao. Personne Il atténua les tendances

n'était plus dithyrambique que lui à l'endroit du dirigeant chinois. Mais bureaucratiques au profit

en 1970, Mao finit par douter de cette flatterie : Lin complotait pour d'un véritable culte de la

personnalité ; il étouffa

devenir son successeur. Il était particulièrement dangereux parce qu'en dans l'œuf toute tentative

tant que ministre de la Défense, il avait de nombreux alliés parmi les de se liguer contre lui.

militaires.

Il utilisait pour ses desseins

Mao fit preuve d'une grande subtilité. En public, il continua à soute-le vieux précepte de diviser

nir Lin, comme s'il le considérait lui-même comme son successeur. Cela pour régner...

Curieusement, sa technique

calmait la méfiance naturelle du conspirateur. Mais, parallèlement, Mao rappelait celle de Joseph

chassa ou rétrograda quelques-uns des alliés militaires les plus fidèles de Staline dont un observateur

Lin. Le ministre de la Défense était très radical et avait des positions attentif de ses méthodes

d'extrême gauche sur à peu près toutes les questions. Mao le poussa à avoir dit qu'il se servait

des superpositions des

proposer ses idées les plus radicales pour la restructuration de l'armée, délégations de fonctions

sachant pertinemment qu'il n'aurait aucun succès. Le réseau d'alliés de pour empêcher « telle

Lin parmi les hauts gradés se délita progressivement. Lorsque Lin finit chaîne de commandement

par réaliser que Mao s'était joué de lui, il était déjà trop tard. Il avait de prendre des décisions

perdu sa base de pouvoir. Excédé, effrayé, il tenta d'organiser un coup majeures sans se heurter à

d'autres tentacules de

d'État, un acte désespéré qui le jeta dans la gueule du loup. En 1971, il l'appareil d'État et donc

mourut dans un accident d'avion plus que suspect.

228

S T R A T É G I E 17

Comme Mao l'avait compris, le pouvoir, surtout en politique, est faire ressortir l'affaire en

plus une question de relations que de véritable talent. Dans un tel haut lieu. » Roosevelt,

comme Staline, était un

contexte, une personne dont la carrière est en déclin est évitée de tous.

administrateur politique,

Et quelqu'un qui se sent isolé tend à avoir des réactions disproportionnées en ce sens que son premier

nées et à tenter des actes désespérés, ce qui l'isole d'autant plus. Mao objectif était le pouvoir –

s'appliqua donc à isoler son ministre de la Défense afin qu'il perde tout bien qu'à des fins très

son réseau. S'il l'avait attaqué directement, il se serait enlisé dans une différentes.

James MacGregor

lutte de pouvoir mesquine. En isolant le ministre de sa base, il le fit appa-Burns,

raître faible, sur le déclin, ce qui était beaucoup plus efficace.

roosevelt: the lion

and the fox, 1956

Avant que vous ne lanciez une attaque directe sur votre ennemi, il est toujours plus sage de l'affaiblir en divisant son camp autant que possible.

Le fossé à creuser est celui qui sépare le gouvernement du peuple ou les soldats des civils ; un leader n'est pas grand-chose s'il n'est plus soutenu par la population. Travaillez donc à faire croire qu'il est autoritaire ou déconnecté de la réalité populaire. Ou bien encore, sapez-en les fondations, comme le président républicain Richard Nixon le fit en 1972 en séduisant l'électorat des cols-bleus, qui votait chaque fois démocrate : il divisa la base du camp adverse. (D'ailleurs, depuis, les républicains ont toujours opéré la même stratégie.) N'oubliez pas : une fois que l'ennemi est engagé dans un processus de division, la rupture ira s'accéléralant ; la division entraîne la division. C'est un véritable cercle vicieux.

En 338 av. J.-C., Rome réussit à vaincre son ennemi le plus dangereux du moment, la Ligue latine – confédération de cités italiennes qui s'étaient alliées pour mettre un frein à l'expansion romaine. Mais avec cette victoire, les Romains durent assumer une nouvelle responsabilité : il fallait gouverner la région. S'ils écrasaient les membres de la Ligue, ils laisseraient un vide de pouvoir, et la route serait ouverte à un nouvel ennemi qui poserait une menace encore plus importante. Et si Rome engloutissait les cités de la Ligue, cela diluerait son pouvoir et son prestige ; il était en outre impossible de protéger et de diriger véritablement un territoire aussi vaste.

*La solution des Romains, qu'ils désignèrent plus tard sous le nom de *divide et impera* (« diviser pour régner »), fut la stratégie qui fonda l'empire.*

Ils ruinèrent la Ligue, mais ne traitèrent pas les différentes cités de la même manière. Ils mirent en place un système au sein duquel certaines cités furent totalement incorporées au territoire romain ; leurs résidents avaient tous les avantages des citoyens romains. D'autres cités furent privées de la plus grande partie de leur territoire mais obtinrent une quasi-indépendance. D'autres encore furent totalement conquises. Pas une de ces cités n'était suffisamment puissante, à elle seule, pour oser défier Rome, qui put ainsi conserver sa position centrale. Le dicton restait vrai : tous les chemins menaient à Rome.

La clef du système était que si une cité indépendante faisait preuve de suffisamment de loyauté à l'égard de Rome ou se battait courageusement pour la ville, elle avait des chances d'être intégrée à l'empire. Les cités, maintenant séparées les unes des autres, avaient plus intérêt à S T R A T É G I E 17

229

« N'allez pas croire que je

gagner les faveurs de Rome que celles d'un autre allié. Rome leur offrait le sois venu apporter la paix

pouvoir, la richesse et la protection ; on ne pouvait s'en isoler sans se mettre sur la terre ; je ne suis pas

en danger. Ainsi, les fiers membres de la Ligue latine commencèrent à se venu apporter la paix mais

bien le glaive. Oui, je suis

battre pour flatter la cité antique.

venu séparer l'homme de

La stratégie de la division est la plus puissante lorsqu'il s'agit d'un son père, la fille de sa

*groupe, peu importe lequel. Elle est basée sur un principe clé :
quelles mère, la belle-fille de sa*

*que soient la taille et la nature d'un groupe, ses membres ont une
ten-belle-mère : on aura pour*

*dance naturelle à former des sous-groupes en fonction de leurs
intérêts ennemis des gens de sa*

maison. Qui aime son père

*personnels – le désir primitif de s'unir pour mieux combattre. Ces
sous-ou sa mère plus que moi*

*groupes sont des bases de pouvoir qui, si elles ne sont pas
surveillées, n'est pas digne de moi.*

*menacent l'intégrité du groupe dans son ensemble. La pire des
menaces Qui ne se charge pas de sa*

*pour un dirigeant est parfois la formation de partis et de factions
dans croix et ne me suit pas*

n'est pas digne de moi. »

*son propre camp, dans la mesure où ces factions donnent la priorité
à Matthieu, 11, 10, 34-36,*

*leurs propres intérêts sur ceux de la collectivité. La solution est alors
de Traduction œcuménique*

*diviser pour régner. Pour cela, vous devez vous positionner au
centre du de la Bible*

*pouvoir ; chaque membre du groupe doit savoir qu'il est en
compétition avec les autres pour obtenir votre approbation. Il y a
plus à gagner à plaire au chef qu'à former un contre-pouvoir au sein
du groupe.*

Lorsque Élisabeth Ire monta sur le trône en 1558, l'Angleterre était une nation divisée. La société était encore marquée par le système féodal et comportait de nombreux centres de pouvoir ; la cour elle-même était très segmentée. Pour y remédier, Élisabeth affaiblit la noblesse en dressant délibérément les grandes familles les unes contre les autres. Mais elle resta au centre et devint le symbole de l'Angleterre elle-même, le pivot autour duquel la nation se construisait. À la cour, elle s'assura de rester la seule à avoir plus de pouvoir que les autres. Lorsqu'elle constata que Robert Dudley, puis le comte d'Essex croyaient être ses favoris, elle s'empressa de se débarrasser d'eux.

La tentation de s'attacher un favori est compréhensible, mais dangereuse. Mieux vaut changer régulièrement de préféré, pour en laisser tomber quelques-uns de temps en temps. Assemblez des personnes d'opinions différentes et encouragez-les à s'affronter. Vous pouvez toujours leur dire que c'est une forme saine et louable de démocratie, mais l'effet majeur en est que, pendant que vos subordonnés se battent pour se faire entendre, vous dirigez.

Le réalisateur Alfred Hitchcock devait faire face à des ennemis de toutes sortes – les auteurs, les décorateurs, les acteurs, les producteurs, les commerciaux ; bref, toutes les personnes susceptibles de faire passer leur intérêt avant la qualité du film. Les auteurs souhaitaient que leur talent littéraire soit reconnu, les acteurs désiraient le haut de l'affiche, les producteurs et les commerciaux, que le film se vende bien ; toute l'équipe avait des intérêts divergents. Hitchcock, comme la reine Élisabeth, prit la position centrale, divisant pour mieux régner à sa façon. Le rôle de personnage public qu'il s'était construit faisait partie de cette stratégie : il était toujours porte-parole des campagnes de publicité pour ses films et mettait un point d'honneur à apparaître au moins une fois dans le

S T R A T É G I E 17

tournage, comme un personnage remarquable, drôle et touchant. Il était au centre de chacune des étapes de la production, avant et

après le tournage, depuis l'écriture du scénario jusqu'au montage final. Il s'assurait aussi que tous les départements, même celui de la production, restaient à l'écart de ce qu'il faisait ; il avait en tête chaque détail du film, chaque croquis griffonné, chaque note. Nul ne pouvait le contourner ; toutes les décisions passaient par lui. Par exemple, avant de commencer un tournage, Hitchcock décidait lui-même avec précision de la tenue de l'actrice principale. Si la costumière voulait changer quoi que ce soit, il fallait qu'elle passe par lui, ou alors elle risquait gros. Finalement, Hitchcock était comme Rome : tous les chemins y menaient.

Au sein de votre groupe, des factions risquent d'émerger puisqu'un expert dans son domaine n'aura pas forcément le réflexe de venir vous expliquer ce qu'il fait. Mais attention : il ne voit qu'un seul détail du tableau, tandis que vous êtes en charge de la production dans son ensemble. En tant que leader, vous vous devez d'occuper le centre. Tout doit passer par vous. Si une information est à retenir, ce doit être à vous de le faire. C'est là diviser pour mieux régner : si les différentes unités en charge de l'opération n'ont pas accès à toutes les informations, elles devront passer par vous pour les obtenir. Il n'est pas question de vous surcharger ; il s'agit simplement de garder le contrôle de tout afin d'isoler tout rival potentiel.

Au cours des années 1950 et 1960, le général Edward Lansdale était le principal expert américain de la contre-insurrection. Avec le président des Philippines, Ramon Magsaysay, il avait mis au point une stratégie pour réprimer le mouvement de guérilla Huk au début des années 1950. La manœuvre était délicate, plus politique que militaire ; pour Lansdale, la clef du succès résidait dans l'éradication de la corruption gouvernementale et le renforcement de la cohésion entre le peuple et son gouvernement par des opérations populaires. Cela ôterait toute légitimité aux insurgés et, isolés, ils finiraient par se déliter. Pour Lansdale, c'était une folie que d'imaginer que les rebelles d'extrême gauche pouvaient être battus par la force ; en fait, l'usage de la force jouerait même en leur faveur : ils s'érigeraient en martyrs et gagneraient encore plus de soutien. Pour les insurgés, seule la mise au ban de la société signifiait leur mort.

Considérez comme des insurgés les personnes de votre groupe qui donnent la priorité à leurs propres intérêts. Ce sont des Cassius qui tirent parti du mécontentement, sèment la zizanie et engendrent des querelles intestines. Il est toujours possible de dissoudre ce type de factions une fois que vous connaissez leur existence, mais il est préférable de maintenir vos hommes satisfaits et contents, afin que les insurgés n'aient rien à se mettre sous la dent. Amers et isolés, ils s'évanouiront tout naturellement.

La stratégie du diviser pour régner est inestimable lorsqu'il s'agit d'influencer verbalement les gens. Commencez par prendre le parti de S T R A T É G I E 17

231

votre adversaire sur une question quelconque ; mettez-vous de son côté.

Cela fait, induisez un doute sur tel ou tel argument en le détournant, en le déformant. Cela sapera la résistance de l'adversaire et créera un conflit interne sur une idée ou une conviction qu'il chérissait. Ce conflit l'affaiblira et le rendra vulnérable à vos suggestions et à votre influence.

Le célèbre samouraï japonais du XVIIe siècle, Miyamoto Musashi, eut affaire plusieurs fois à des bandes de guerriers déterminés à le tuer.

À sa place, n'importe qui aurait été effrayé, ou du moins aurait hésité

—

faiblesse fatale pour un samouraï. Un autre que lui aurait pu encore réagir violemment, essayant de tuer d'une traite autant d'attaquants que possible au risque de perdre le contrôle de la situation. Mais Musashi était avant tout un excellent stratège : chaque combat était résolu de la façon la plus rationnelle qui soit. Il se positionnait de telle sorte que ses attaquants arrivent vers lui en ligne ou selon un angle donné. Après avoir tué le premier, il liquidait toute la ligne. Loin

de se laisser déborder ou de gaspiller de l'énergie, il divisait la bande en groupes. Il lui suffisait de tuer le premier en gardant sa position pour tuer le suivant : son esprit n'était pas embrouillé par le nombre des attaquants. Résultat : il gardait toute sa concentration et son sang-froid en déséquilibrant ses adversaires ; c'était eux, finalement, qui étaient les plus troublés et effrayés.

Que vous soyez cerné par de nombreux petits problèmes ou que vous en affrontiez un seul conséquent, vous devez vous mettre dans l'état d'esprit de Musashi. Si la complexité de la situation vous trouble, que vous hésitez ou que vous foncez sans même réfléchir, vous perdez le contrôle de votre mental, ce qui laisse toute latitude à votre adversaire pour vous submerger. Segmentez toujours les problèmes, placez-vous en position centrale, puis procédez par étapes, en éliminant les obstacles un à un. Il est souvent plus sage de commencer par le plus petit en maintenant le plus dangereux à l'écart. En attaquant par le plus facile, vous vous inscrivez dans une dynamique physique et psychologique positive qui vous donnera l'énergie nécessaire pour surmonter les problèmes suivants.

Le plus important reste de vous montrer rapide face à vos adversaires, comme les Athéniens le firent à Marathon. La stratégie de l'autruche ne fera que multiplier vos problèmes et leur donnera une ampleur parfois dramatique.

Image : *Le nœud. Il est énorme, tent, et le tout devient indémêlable, apparemment impossible. Au lieu d'essayer de les sible à défaire. Cet énorme nœud défaire un par un, dégainez votre consiste en des milliers de petits,*

sabre et tranchez le nœud d'un entortillés, entremêlés. Avec le seul coup. Alors, une fois divisé en temps, d'autres nœuds s'y ajoutent, il se dénouera de lui-même.

232

STRATÉGIE 17

Autorité : *Lorsque les vassaux et les feudataires avaient à faire la guerre contre quelque grand prince, ils s'unissaient entre eux, ils tâchaient de troubler tout l'Univers, ils mettaient dans leur parti le plus de monde qu'il leur était possible, ils recherchaient surtout l'amitié de leurs voisins, ils l'achetaient même bien cher s'il le fallait. Ils ne donnaient pas à l'ennemi le temps de se reconnaître, encore moins celui d'avoir recours à ses alliés et de rassembler toutes ses forces, ils l'atta-*

quaient lorsqu'il n'était pas encore en état de défense ; aussi, s'ils faisaient le siège d'une ville, ils s'en rendaient maîtres à coup sûr. S'ils voulaient conquérir une province, elle était à eux ; quelques grands avantages qu'ils se fussent d'abord procurés, ils ne s'endormaient pas, ils ne laissaient jamais leur armée s'amollir par l'oisiveté ou la débauche, ils entretenaient une exacte discipline, ils punissaient sévèrement, quand les cas l'exigeaient, et ils donnaient libéralement des récompenses, lorsque les occasions le demandaient. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C., L'Art de la guerre, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.)

A CONTRARIO

Pour gagner en mobilité, il vous sera utile de diviser vos forces, comme le fit Napoléon avec son système extrêmement flexible de petites unités, qui lui permit d'attaquer sans prévenir sous plusieurs

angles en même temps. Mais pour que cela fonctionne, Napoléon coordonnait ses troupes S T R A T É G I E 17

233

les enfants désunis du

avec une grande précision et contrôlait chacun de leurs mouvements ; le laboureur

but était toujours de les rassembler pour le coup de grâce. En stratégie Les enfants d'un laboureur

de guérilla, un commandant disperse ses forces pour qu'elles soient impos-vivaient en désaccord, Il

sibles à atteindre, mais pour ce faire, il faut aussi de la coordination : une avait beau les exhorter :

ses paroles étaient

armée de guérilleros ne peut servir si les unités ne communiquent impuissantes à les faire

pas entre elles. En général, la division de vos forces doit toujours être changer de sentiments ;

temporaire, stratégique et contrôlée.

aussi résolut-il de leur

Lorsque vous vous attaquez à un groupe pour y semer la dissension, donner une leçon en action.

Il leur dit de lui apporter

veillez à ne pas frapper trop fort ; vous risquez de provoquer l'effet un fagot de baguettes.

inverse, c'est-à-dire que l'adversaire se solidarise face à un grand danger.

Quand ils eurent exécuté

Ce fut l'erreur de Hitler lors des bombardements destinés à sortir son ordre, tout d'abord il

l'Angleterre de la Seconde Guerre mondiale. Visant à démoraliser les leur donna les baguettes en

Anglais, le London Blitz les rendit encore plus déterminés : ils étaient prêts faisceau et leur dit de les

casser. Mais en dépit de

à endurer un danger immédiat pour vaincre sur le long terme. Cette solitous leurs efforts, ils n'y

darité fut causée en partie par la brutalité de Hitler, et en partie par le réussirent point. Alors il

phénomène d'une culture prête à se sacrifier pour un plus grand bien.

délia le faisceau et leur

Enfin, dans un monde aussi divisé que le nôtre, le pouvoir vous vien-donna les baguettes une à

une ; ils les cassèrent

dra de votre capacité à préserver un groupe uni et solidaire, et à garder facilement. « Eh bien ! dit

l'esprit clair et concentré sur vos objectifs. Le meilleur moyen de garder le père, vous aussi, mes

l'unité au sein d'un groupe est, certes, de susciter l'enthousiasme et de enfants, si vous restez unis,

maintenir un bon moral mais, même conséquent, l'enthousiasme finit par vous serez invincibles à vos

s'évanouir avec le temps, et si vous comptez trop dessus, vous courez à ennemis ; mais si vous êtes

divisés, vous serez faciles

la catastrophe. La meilleure défense contre ceux qui veulent vous diviser à vaincre. »

est la parfaite maîtrise de la pensée stratégique. Aucune armée, aucun Cette fable montre

groupe ne se laisse diviser s'il connaît les intentions de l'ennemi et y qu'autant la concorde est

répond intelligemment. Comme le découvrit Samuel Adams, la stratégie supérieure en force, autant

la discorde est facile à

est votre seul sabre et votre seul bouclier.

vaincre.

Ésope, fables,

vie siècle av. J.-C.

traduit par

Émile Chambry,

Paris, 1927

234

STRATÉGIE 17

18

ATTAQUEZ LE FLANC VULNÉRABLE

DE L'ADVERSAIRE :

LA STRATÉGIE DU PIVOTEMENT

Lorsque vous attaquez directement vos adversaires, vous renforcez leur résistance et cela vous complique la tâche. Il vaut bien mieux que vous détourniez l'attention de l'ennemi pour l'attaquer de côté, là où il ne s'y attend pas. En le frappant sur un flanc fragile, vulnérable, vous créez un choc, un moment de faiblesse que vous pourrez exploiter. Poussez l'ennemi à prendre des risques, à exposer ses points faibles, puis frappez un grand coup de côté. La seule façon de faire bouger un adversaire borné est de l'approcher indirectement.

235

Trompant son adversaire,

ATTAQUER PAR LE FLANC

Bonaparte vient de passer

En 1793, Louis XVI et sa femme Marie-Antoinette furent décapités sur le Pô à Plaisance et

ordre du gouvernement révolutionnaire. Or Marie-Antoinette était la fille remonte vers Milan le long

de la rive droite de l'Adda.

de l'impératrice d'Autriche Marie-Thérèse, et en raison de la mort de la

[...] Les premiers

reine, les Autrichiens devinrent les ennemis jurés de la France. Au début grenadiers pénétrèrent dans

de l'an 1796, ils se préparèrent à envahir le pays depuis le nord de l'Italie, la ville de Lodi, dont la

qu'ils contrôlaient à l'époque.

partie essentielle est sur la

En avril de cette même année, Napoléon Bonaparte, alors âgé de vingt-rive droite de l'Adda. Les

Autrichiens repassent sur la

six ans, se vit confier le commandement de l'armée française en Italie. Il rive gauche par le pont

était chargé d'une mission simple : empêcher les armées autrichiennes de franchissant la rivière et

pénétrer en France. Sous Napoléon et pour la première fois depuis la prennent position, se

Révolution, non seulement les Français parvinrent à tenir une position croyant à l'abri. Bonaparte,

monté dans un clocher, a

défensive, mais ils réussirent en outre à prendre l'offensive, repoussant les envoyé ses cavaliers chercher

Autrichiens vers l'est. Les Autrichiens furent doublement humiliés : ils se un gué en amont pour

faisaient refouler par une armée de révolutionnaires et, de surcroît, par un tourner l'ennemi. Les

général totalement inconnu, qui menait sa première campagne. Six mois quelques canons légers

durant, l'Autriche envoya des armées combattre Napoléon, mais chacune français sont vite démontés.

Le pont est en bois, sans

fut obligée de se replier sur la forteresse de Mantoue, jusqu'à ce celle-ci soit parapets et long de plus de

finalement surpeuplée de soldats autrichiens.

150 mètres. Au bout de

Laissant des troupes à Mantoue pour tenir les Autrichiens en respect, 100 mètres, il repose sur

Napoléon établit une base plus au nord, dans la ville stratégique de un banc de sable assez

large. Vers six heures du

Vérone. Si les Autrichiens voulaient gagner la guerre, il faudrait d'abord soir, Bonaparte tente un

qu'ils l'expulsent de Vérone et qu'ils libèrent les soldats qui mouraient de coup d'audace en lançant

faim, piégés à Mantoue. Le temps pressait.

sur ce pont une colonne

En octobre 1796, on confia au baron Josef d'Alvinczy le commandé'assaut qui va franchir

ment de 50 000 soldats autrichiens, avec la mission de débarrasser l'obstacle à toute allure et

bousculer les Autrichiens.

Vérone des Français. Homme d'armes expérimenté et fin stratège,

[...] Les Autrichiens sont

Alvinczy étudia la campagne napoléonienne en Italie avec soin. Il dut dispersés et en fuite. Les

reconnaître que le jeune général forçait le respect. Pour battre ce brillant pertes sont relativement

militaire, les Autrichiens devraient se montrer plus flexibles, et Alvinczy faibles. Les Autrichiens ont

eu 153 tués, 182 blessés et

pensait tenir la solution : il diviserait son armée en deux colonnes, la pre-732 prisonniers. Les pertes

mière sous son commandement, l'autre sous celui du général russe Paul françaises, plus légères

Davidovich. Les deux colonnes marcheraient séparément vers le sud, encore, mais l'effet moral

convergeant en direction de Vérone. Parallèlement, Alvinczy lancerait de la furia francese fut

une fausse campagne pour faire croire à Napoléon que l'armée de considérable. Bonaparte va

pouvoir entrer ensuite dans

Davidovich était peu nombreuse (elle comptait en réalité 18 000 hommes) Milan et préparer sa

et que ce n'était qu'une simple force destinée à protéger les lignes de com-marche vers Mantoue.

munication autrichiennes. Si Napoléon sous-estimait Davidovich, il se

« Iodi (bataille de),

montrerait moins résistant face au général russe et la voie vers Vérone 10 mai 1796 ».

dictionnaire perrin

serait libre. Le plan d'Alvinczy consistait en fait à broyer Napoléon entre des guerres et des

les mâchoires de ses deux armées.

batailles de l'histoire

de france, Perrin

Les Autrichiens arrivèrent dans le nord de l'Italie au début du mois de novembre. À la grande joie d'Alvinczy, Napoléon sembla tomber dans le piège : il envoya une poignée d'hommes contre Davidovich, qui ne se fit pas prier pour leur administrer leur première réelle défaite en Italie avant de continuer sa marche sur Vérone. Pendant ce temps, Alvinczy 236

S T R A T É G I E 1 8

s'approchait de la ville par l'est. Il se délectait de sa stratégie en étudiant ses cartes. Si Napoléon envoyait plus d'hommes pour arrêter Davidovich, il affaiblirait les défenses de Vérone. Et s'il essayait de bloquer l'entrée d'Alvinczy à l'est, cela l'affaiblirait contre Davidovich. S'il faisait venir des renforts de ses troupes basées à Mantoue, il libérerait 20 000 soldats autrichiens qui ne feraient qu'une bouchée de lui en venant du sud. Alvinczy savait aussi que les hommes de Napoléon étaient épuisés et affamés. Ils se battaient sans relâche depuis six mois et avaient probablement atteint leurs limites. Même ce petit génie de Napoléon ne pourrait s'en sortir.

Quelques jours plus tard, Alvinczy avança vers le village de Caldiero, aux portes de Vérone. Il infligea une autre défaite aux troupes françaises envoyées là pour l'arrêter. Après une kyrielle de victoires, Napoléon avait perdu deux batailles d'affilée ; apparemment, sa chance avait tourné.

Comme Alvinczy préparait son attaque finale sur Vérone, il reçut de troublantes nouvelles : contre toute attente, Napoléon avait divisé son armée à Vérone mais, au lieu d'envoyer ses troupes contre Alvinczy ou Davidovich, il dirigeait une force considérable quelque part vers le sud-est. Le lendemain, son armée fut signalée à proximité d'Arcole. Si les Français traversaient le fleuve vers Arcole et avançaient de quelques kilomètres au nord, ils couperaient les lignes de communication d'Alvinczy et seraient en mesure de prendre leurs dépôts de ravitaillement à Villa Nova. Il était plus qu'inquiétant d'avoir derrière soi ces énormes troupes françaises. Alvinczy fut obligé de laisser provisoirement Vérone de côté pour renvoyer ses hommes vers l'est.

Il s'était retiré juste à temps et put arrêter les Français avant qu'ils ne traversent le fleuve et n'attaquent Villa Nova. Deux jours durant, les deux armées se battirent vaillamment pour le pont d'Arcole. Napoléon lui-même conduisit plusieurs charges et y risqua sa vie. Une partie des troupes qui tenaient Mantoue fut dispersée au nord pour soutenir les Français à Arcole, mais l'armée d'Alvinczy s'inclina ; la bataille était dans une impasse.

Au troisième jour de combat, les soldats d'Alvinczy, dont les troupes étaient notablement diminuées par les incessantes attaques françaises, se préparaient à une autre bataille pour le pont lorsqu'ils entendirent des trompettes retentir depuis le sud. Une force française avait réussi à traverser le fleuve en aval du pont et se dirigeait par le flanc vers les troupes autrichiennes à Arcole. Le son des trompettes fut bientôt remplacé par les cris et le sifflement des balles. Cette apparition surprise des Français sur leur flanc fut le coup de grâce pour les soldats autrichiens à bout de force ; sans même tenter d'évaluer la taille des troupes ennemies, ils paniquèrent

et prirent la fuite. Les Français traversèrent en masse. Alvinczy rassembla ses hommes au mieux et se réfugia vers l'est. Mais la bataille de Vérone était perdue, c'était la fin pour Mantoue.

D'une certaine manière, Napoléon avait réussi à arracher la victoire d'une défaite. La bataille d'Arcole contribua à construire le mythe de son invincibilité.

S T R A T É G I E 1 8

237

Interprétation

Napoléon n'était pas magicien. Sa victoire sur les Autrichiens en Italie était en réalité d'une simplicité désarmante. Face à deux armées qui convergeaient vers lui, il calcula rapidement qu'Alvinczy était le danger le plus important. La bataille de Caldiero encouragea les Autrichiens à penser que Vérone serait défendue par une confrontation directe et frontale. Mais Napoléon divisa son armée et envoya le plus gros des troupes menacer les ravitaillements autrichiens, leurs lignes de communication et leurs portes de sortie. Si Alvinczy avait ignoré la menace et continué d'avancer sur Vérone, il se serait éloigné de sa base et se serait mis en grand danger ; s'il était resté sur place, Napoléon l'aurait pris en étau entre deux armées. En fait, Napoléon savait qu'Alvinczy serait obligé de battre en retraite ; la menace était trop réelle. Une fois cela fait, Napoléon reprenait l'initiative. À Arcole, le général français comprit que l'ennemi était fatigué. Il envoya une petite unité traverser le fleuve plus au sud afin de les approcher par le côté, avec l'ordre de faire un maximum de tapage : trompettes, cris, coups de feu. Cette attaque, aussi petite fût-elle, sema la panique et le chaos. La ruse fonctionna.

Cette manœuvre, que Napoléon avait baptisée la « manœuvre sur les arrières », devint sa préférée. Son succès était basé sur deux réalités : d'abord, les généraux aiment à placer leurs armées en position de force frontale, qu'il s'agisse d'attaquer ou de défendre. Napoléon jouait souvent de cette tendance en feignant d'attaquer

frontalement. Dans le feu de la bataille, il était impossible de constater qu'il ne restait que la moitié de l'armée, tandis que l'autre moitié arrivait par l'arrière ou par le flanc.

Ensuite, une armée menacée par le côté est inquiète et vulnérable et doit manœuvrer pour faire face à l'ennemi. Ce temps de pivotement est un temps de faiblesse et de confusion. Même en position de force, comme l'armée d'Alvinczy à Vérone, elle perd sa cohésion et son équilibre lors du pivotement.

Prenez exemple sur ce grand maître : il est rarement sage d'attaquer de front. Les lignes ennemies sont serrées, concentrées et donc très résistantes. À l'inverse, sur le flanc, elles sont beaucoup plus vulnérables. Ce principe s'applique aux conflits et aux luttes de toutes échelles.

Il est souvent possible de détecter le point vulnérable d'un adversaire en procédant par élimination : la façade est ce qu'il montre, la partie la plus solide. Ce peut être une personnalité agressive, une façon de traiter les gens par le mépris. Il s'agit aussi parfois d'un mécanisme de défense évident, une manière de tenir les intrus à l'écart afin de protéger sa stabilité.

Ce peut être enfin une idée, une croyance, une façon de plaire. En poussant les gens à exposer cette façade, à se montrer et à révéler ce vers quoi ils tendent, on les pousse aussi à mettre à nu un flanc vulnérable : des désirs inconscients, un sentiment d'insécurité béant, des alliances précaires, des contraintes impondérables. Une fois que ce flanc est ciblé, l'ennemi devra pivoter : il perd l'équilibre. Attaqué par le côté, tout ennemi est faible.

Nul ne peut se défendre contre une manœuvre d'attaque par le flanc.

*L'opposition à la vérité est inévitable, et spécialement lorsque la Au
cours de cet examen,*

*vérité adopte la forme d'une idée neuve ; mais on peut réduire la une
impression se forma et*

se fortifia peu à peu : il

*résistance si l'on veut bien réfléchir, non seulement sur le but, mais
m'apparut que, au cours de*

*également sur la méthode d'approche. Évitez de lancer une attaque
tous les âges historiques, des*

*frontale contre une position établie depuis longtemps ; cherchez au
résultats décisifs avaient été*

*contraire à la tourner par un mouvement de flanc, de telle manière
rarement atteints dans les*

qu'un côté plus vulnérable soit exposé au choc de la vérité.

guerres, sinon lorsqu'un des

deux partis avait approché

B. H. LIDDELL HART (1895-1970)

l'autre selon une voie

indirecte, c'est-à-dire calculée

de telle façon que cette

OCCUPER LE FLANC

approche indirecte l'assurât

de le mener sur un

Lorsqu'il était jeune homme, Jules César (100-44 av. J.-C.) fut capturé par adversaire surpris et non

des pirates. Ils exigèrent une rançon de vingt talents. César éclata de rire préparé à lui faire face.

en répliquant qu'un homme de son rang valait au moins cinquante Le procédé indirect était

talents et se porta volontaire pour payer cette somme. On envoya ses ordinairement de nature

hommes chercher l'argent et César demeura seul avec ces pirates assoif-physique, mais également

et toujours psychologique.

fés de sang. Au cours des semaines qu'il passa avec eux, il prit part à leurs En stratégie, le chemin

jeux et à leurs festivités, s'amusa avec eux, plaisantant en les menaçant apparemment le plus long,

de les crucifier un jour ou l'autre.

parce que le plus détourné,

Amusés par ce jeune homme attachant et plein d'esprit, les pirates se révèle souvent comme

étant le plus court pour

finirent par l'adopter quasiment comme l'un des leurs. Mais une fois la atteindre le but. Dans la

rançon payée et César libéré, il se rua vers le port le plus proche, affréta guerre comme dans la lutte,

quelques navires à ses frais puis revint vers les pirates. Il les surprit dans s'efforcer de renverser

leur tanière. Au premier abord, ils l'accueillirent gaiement. César les fit l'adversaire sans perdre

arrêter, reprit l'argent et, comme promis, les fit crucifier. Au cours des soi-même l'équilibre

et sans quitter son propre

années qui suivirent, beaucoup devaient apprendre, à leur ravissement point d'appui, conduit

ou à leur horreur, qu'avec César, on ne plaisantait pas.

inévitablement à

Mais César ne répondait pas systématiquement par des représailles.

l'épuisement, celui-ci

En 62 av. J.-C., lors d'une cérémonie religieuse qui se tenait chez lui, un croissant en raison directe

des efforts que l'on déploie

jeune homme du nom de Publius Clodius fut surpris, travesti et caché pour se maintenir. Avec une

parmi les femmes présentes. Il était l'amant de Pompeia, la propre femme telle méthode le succès n'est

de César. C'était évidemment le pire des outrages, et César divorça possible que si l'on dispose

immédiatement en déclarant que sa femme « devait être au-dessus de tout d'une énorme marge de

soupçon ». Mais lorsque Clodius fut arrêté et jugé pour sacrilège, César supériorité dans l'un

quelconque des domaines

se servit de son argent comme de son influence pour faire acquitter le d'où procèdent les forces ;

jeune homme. Il fut récompensé au centuple quelques années plus tard et, même ainsi, la victoire

lorsqu'il se préparait à quitter Rome pour la guerre des Gaules et qu'il tend à perdre tout caractère

eut besoin de quelqu'un pour protéger ses intérêts en son absence. Il se décida. Dans la plupart des

campagnes, la dislocation de

servit du fidèle Clodius, paré désormais du titre de tribun. Ainsi, celui-ci l'équilibre psychologique et

défendit avec ténacité les intérêts de César, faisant tant de tapage au Sénat physique de l'ennemi fut

par ses manœuvres détestables que personne n'eut le temps ni même l'indispensable prélude à

l'idée d'intriguer contre le général absent.

toute tentative pour

Les trois hommes les plus puissants de Rome étaient à l'époque César, l'anéantir.

Crassus et Pompée. Craignant Pompée, général populaire et renommé, B. H. Liddell Hart,

stratégie, traduit par

Crassus proposa une alliance secrète à César, qui refusa avec mépris.

Lucien Poirier, Perrin,

1998 et 2007

Quelques années plus tard, César préféra approcher un Pompée méfiant, S T R A T É G I E 1 8

239

qui voyait en lui un rival potentiel. Il lui suggéra de former une alliance.

En retour, il promit de soutenir certaines de ses propositions politiques, qui avaient été repoussées par le Sénat. Surpris, Pompée accepta et Crassus, ne voulant pas être en reste, accepta de les rejoindre pour former le premier triumvirat, qui devait diriger Rome pendant plusieurs années.

En 53 av. J.-C., Crassus fut tué sur le champ de bataille en Syrie. Très vite, une lutte de pouvoir se dessina entre Pompée et César. La guerre civile semblait inévitable. Pompée avait le soutien du Sénat. En 50 av. J.-C., le Sénat ordonna que César (qui se battait en Gaule à l'époque) et Pompée envoient chacun une légion en Syrie pour y soutenir l'armée romaine. Mais puisque Pompée avait déjà prêté une de ses légions à César pour la guerre des Gaules, il suggéra d'envoyer celle-ci en Syrie : ainsi, César perdait deux légions au lieu d'une. Cela l'affaiblissait considérablement pour la guerre à venir.

César ne pipa mot. Il envoya les deux légions. Mais l'une d'elles, comme il s'y était attendu, ne partit pas en Syrie et fut cantonnée près de Rome, à la disposition de Pompée. Avant que les deux légions ne partent, César paya généreusement chacun des soldats. Il demanda aux officiers de répandre à Rome une rumeur selon laquelle ses troupes en Gaule étaient épuisées et que, s'il fallait les envoyer contre Pompée, elles changeraient de camp à peine les

Alpes franchies. Pompée tomba dans le panneau et, prévoyant des désertions massives dans le camp adverse, ne s'inquiéta pas de recruter d'autres soldats. Il devait amèrement le regretter plus tard.

Au mois de janvier de l'an 49 av. J.-C., César franchit le Rubicon, qui séparait la Gaule de l'Italie : c'était un geste inattendu qui signait le début de la guerre civile. Surpris par cette avancée, Pompée prit la fuite avec ses légions vers la Grèce, d'où il prépara une importante opération. Lorsque César se mit en route vers le sud, les partisans de Pompée, abandonnés à Rome, furent terrifiés. En Gaule, César avait la réputation d'être brutal vis-à-vis de ses ennemis : il rasait des villes entières et massacrait leurs habitants. Pourtant, lorsque César obtint les clefs de la ville de Corfinium et qu'il captura des sénateurs et des militaires qui s'étaient battus pour Pompée, il ne leur fit subir aucun châtement. Il leur rendit le butin pillé dans la ville par ses propres soldats. Cette preuve de clémence devint un modèle de comportement avec les partisans de Pompée. Au final, ce ne furent pas les hommes de César qui rallièrent Pompée, mais l'inverse. La marche sur Rome fut donc rapide, et pas une goutte de sang ne fut versée.

Ensuite, bien que Pompée eût établi une base en Grèce, César décida de l'attaquer d'abord par le flanc : il visait l'importante armée cantonnée en Espagne. Au cours de plusieurs mois de campagne, il réussit à prendre le dessus sur ces troupes, conduites par les généraux de Pompée, Afranius et Petreius. Il finit par les encercler et les mettre en situation désespérée. Afranius et ses hommes, ayant entendu parler de la clémence de César envers ses ennemis, lui firent dire qu'ils étaient prêts à se rendre.

Mais Petreius, horrifié par cette trahison, informa ses troupes que tout soldat qui rejoindrait le camp de César serait mis à mort sans autre forme 240

S T R A T É G I E 1 8

de procès. Puis, déterminé à poursuivre la lutte, il conduisit ses hommes au combat, mais César s'y refusa. La bataille n'eut pas lieu.

Finally, à court de nourriture, les hommes de Pompée se rendirent.

Cette fois, ils s'attendaient au pire, puisque César avait pris connaissance des massacres qui avaient eu lieu. Pourtant il pardonna à Petreius et à Afranius, et se contenta de dissoudre l'armée, non sans fournir aux soldats la nourriture et l'argent nécessaires pour leur retour à Rome.

Ayant eu vent de cette histoire, les cités espagnoles encore loyales à Pompée changèrent de camp. En trois mois, César avait conquis l'Espagne romaine par une habile diplomatie, sans verser une seule goutte de sang.

Au cours des mois suivants, les soutiens politiques de Pompée à Rome s'évaporèrent. Il ne lui restait plus que son armée. Un an plus tard, sa défaite contre César à la bataille de Pharsale, dans le nord de la Grèce, mit un point final à sa déchéance.

Interprétation

Très tôt dans sa carrière politique, César comprit qu'il existait de nombreuses façons de conquérir un territoire et une population. La plupart des gens avancent plus ou moins directement, tentant simplement d'avoir le dessus sur l'adversaire. Mais à moins de tuer l'ennemi, ce n'est là qu'une façon de renforcer un antagonisme qui s'enracine et qui s'aggrave.

De tels ennemis sont fort dangereux.

César, quant à lui, découvrit une nouvelle façon de se battre, en surprenant l'adversaire par une intelligente générosité. Désarmé, l'ennemi devient allié ; le négatif, positif. Plus tard, si nécessaire, lorsque l'ancien adversaire ne se méfie plus, il est toujours temps de se venger, comme César le fit avec les pirates. Mais en vous montrant doux et clément, vous faites souvent de votre ennemi l'allié le plus fidèle. C'est ce qui arriva avec Publius Clodius qui, après

avoir été chassé de la demeure de César, devint son homme de confiance le plus dévoué.

Lorsque la guerre civile éclata, César comprit qu'il s'agissait d'un phénomène politique autant que militaire ; le pivot de l'affaire, c'était le soutien du Sénat et du peuple romain. Sa clémence faisait partie intégrante d'une campagne destinée à désarmer l'ennemi autant qu'à isoler Pompée. En fait, César s'appliqua tout le long à occuper le flanc de l'ennemi. Au lieu de l'attaquer frontalement et d'engager un combat face à face, il se mettait de son côté, soutenait ses causes, le couvrait de cadeaux, le gâtait de compliments et de faveurs. Une fois César de leur côté, politiquement et psychologiquement, ses ennemis n'avaient plus de raison de se battre contre lui, n'ayant plus rien à lui opposer. Au contact de César, toute animosité s'évanouissait. Cette façon de combattre lui permit de vaincre Pompée, pourtant militairement en position de force.

La vie est une succession d'hostilités, ouvertes ou sous-jacentes. Le conflit est inévitable ; jamais vous ne serez totalement en paix. Au lieu de s'imaginer que l'on peut éviter ces luttes de pouvoir, il vaut mieux les S T R A T É G I E 1 8

241

Votre douceur aura plus de

accepter et apprendre à les gérer pour réussir. Quel intérêt y a-t-il à rem-force que votre force pour

porter des victoires mesquines, à maltraiter les gens si cela vous crée des nous amener à la douceur.

ennemis silencieux qui finiront par se venger un jour ou l'autre ? Il faut à William Shakespeare,

1564-1616,

tout prix apprendre à contrôler les pulsions qui vous poussent au combat comme il vous plaira,

frontal. Empruntez plutôt des voies détournées. Désarmez l'ennemi et faites-œuvres complètes de

w. shakespeare, traduit

en un allié ; il sera toujours temps plus tard de choisir à son égard l'alliance par M. Guizot, Librairie

ou la vengeance. Mieux vaut se montrer charmant, doux et généreux afin académique Didier et

Cie, Paris, 1863

de dégager la voie et d'économiser son énergie pour les luttes que vous ne pourrez éviter. Trouvez le point faible de l'ennemi, le soutien dont il a besoin, la douceur à laquelle il sera sensible, la générosité qui le désarmera. Dans ce monde politique, les voies du pouvoir sont latérales.

Voyons si par la modération nous pouvons gagner tous les cœurs et remporter une victoire durable ; car par la cruauté les autres ne sont parvenus ni à échapper à la haine ni à consolider leur victoire de façon significative... Voici une nouvelle méthode de conquête : renforcer sa position par la bonté et la générosité.

JULES CÉSAR (100-44 AV. J.-C.)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Les conflits et les luttes auxquels nous faisons face tous les jours sont considérables, bien plus nombreux qu'à l'époque de nos ancêtres. Sur une carte, les passages des armées sont indiqués par des flèches. S'il fallait cartographier nos batailles du quotidien, nous tracerions des milliers de flèches pour illustrer les manœuvres et les trafics incessants – sans parler de celles qui nous visent

personnellement, de ces gens qui tentent de nous persuader de faire ceci ou cela, d'aller dans telle direction, de nous plier à leur volonté, à leur cause, etc.

Les luttes de pouvoir sont partout : notre univers relationnel est engorgé d'agressions déguisées. Il faut donc faire preuve de patience et se laisser le temps d'être indirect ; dans la course du quotidien, pour influencer autrui, une approche subtile paraît souvent trop difficile et trop longue : les gens ont tendance à aller droit au but. Pour convaincre du bien-fondé de leurs idées, ils argumentent et monologuent, parlent fort et haussent le ton. Ils partent dans tous les sens, lancent des ordres, des actions, prononcent des discours. Même les plus passifs qui connaissent l'art de la manipulation et de la culpabilité se montrent relativement directs, et il suffit de les observer un peu pour les démasquer.

Le résultat de tout ceci est donc double : nous sommes tous de plus en plus sur la défensive, et résistants aux changements. Pour maintenir la sérénité et la stabilité de nos vies, chacun s'enferme dans un château fort protégé d'épaisses murailles. Et pourtant, nous restons soumis à la brutalité croissante du quotidien. Toutes ces flèches qui s'abattent sur nous en permanence sont autant d'agaçantes piqûres : on a l'irrésistible envie de rendre les coups reçus. Mais en réagissant à chaud, on se laisse emporter 242

S T R A T É G I E 1 8

dans des disputes et des batailles frontales. Il faut beaucoup d'efforts pour Six à la cinquième place

sortir de ce cercle vicieux et voir les choses différemment.

signifie : La défense d'un

sanglier châtré. Fortune.

Posez-vous la question : quel est l'intérêt de se montrer direct et On est ici parvenu

agressif si cela ne fait qu'augmenter la résistance de l'adversaire, et ainsi indirectement à apprivoiser

l'ancrer dans ses opinions ? Certes, la franchise et l'honnêteté sont un l'impétueuse poussée en

grand soulagement ; mais elles ne font qu'accroître l'antagonisme. C'est avant. La défense d'un

une absurdité stratégique. À la guerre – sur un champ de bataille, sans sanglier est dangereuse en

elle-même, mais quand la

parler des guerres du quotidien –, les batailles frontales sont de plus en nature du sanglier est

plus rares. Les militaires ont fini par réaliser qu'une attaque directe aug-modifiée, elle perd son

mentait la résistance de l'ennemi ; il est beaucoup plus efficace d'agir de caractère nocif. C'est ainsi

façon détournée.

que, chez les hommes,

on ne doit pas combattre

Dans la société contemporaine, les vrais détenteurs du pouvoir sont directement la nature

ceux qui ont acquis cette subtilité. Ils savent combien il est important sauvage, mais en ôter d'approcher de biais, de déguiser ses intentions, afin de pousser l'ennemi à les racines.

baisser sa garde et d'en frapper le point faible, au lieu de foncer tête baissée.

yi king, le livre des

mutations, traduit et

Ils savent amadouer les gens pour les influencer, au lieu de les malmener.

adapté par Étienne

Cela demande du travail et de la pratique, mais s'avère toujours efficace à Perrot de la traduction

allemande du Père

long terme ; cela limite les conflits et permet de meilleurs résultats.

Richard Wilhelm

Pour attaquer par le flanc, il faut procéder par étapes. La première ne doit révéler ni vos intentions ni votre ligne d'attaque. La « manœuvre sur les arrières » de Napoléon est un modèle : frappez d'abord de face, comme le fit Napoléon contre les Autrichiens à Caldiero, pour attirer l'attention sur le front. Laissez l'ennemi venir à vous pour un corps à corps ; alors seulement, l'attaquer par un autre angle sera pour lui inattendu et difficilement parable.

Lors d'une réception à Paris en 1856, la foule n'avait d'yeux que pour une nouvelle arrivante : la comtesse de Castiglione, aristocrate italienne de dix-huit ans. Elle était d'une beauté sans pareille : son port de reine faisait d'elle une statue vivante. L'empereur Napoléon III, coureur de jupons notoire, ne put s'empêcher de la remarquer et de se laisser fasciner, mais il s'en tint là ; il préférait les femmes au sang chaud. Pourtant, lorsqu'il la revit au cours des mois suivants, il ne put, malgré lui, rester indifférent à cette femme.

Lors des cérémonies à la cour, Napoléon et la comtesse échangèrent des œillades et quelques mots de temps à autre. Mais elle partait toujours avant qu'ils n'engagent véritablement la

conversation. Elle était chaque fois superbement vêtue et, bien après la fin de la soirée, son image flottait encore dans l'esprit de l'Empereur.

Elle ne semblait pas être particulièrement sensible à son charme et se contentait d'être polie ; cela le rendit fou. Il se mit à la courtiser assidûment, et l'emporta après des semaines d'acharnement. Mais, même lorsqu'elle fut sa maîtresse, il la sentit toujours froide et distante. Il devait en permanence lui courir après, toujours inquiet de ses sentiments. Il était au comble de la jalousie à chaque soirée, car elle attirait les hommes comme des aimants.

Leur liaison se poursuivit mais bientôt, l'Empereur se lassa de la comtesse et passa à une autre maîtresse. Toutefois, elle continua à l'obséder.

S T R A T É G I E 1 8

243

Après cette réunion, une

Au même moment, le roi du Piémont, Victor-Emmanuel, séjournait histoire se répandit dans

à Paris chez la comtesse. À l'époque, l'Italie était divisée en plusieurs les cercles dirigeants de

petits États, mais avec le soutien de la France, le pays allait bientôt deve-Shanghai. Mao avait

convoqué Liu [Shaoqi] et

nir une nation unifiée. Victor-Emmanuel entretenait l'espoir secret d'en Zhou [Enlai] et leur avait

devenir le premier roi. Lors de ses conversations avec Napoléon, la composé la question :

tesse évoquait parfois le roi du Piémont, louant son caractère, son amour

« Comment vous y

de la France et ses dons de meneur d'hommes. L'Empereur ne pouvait prendriez-vous pour faire

qu'acquiescer : Victor-Emmanuel ferait un parfait roi d'Italie. Bientôt, manger du poivre à un

chat ? » Liu répondit

Napoléon aborda la question avec ses conseillers, puis encouragea vive-le premier : « Facile, affirma

ment la montée de Victor-Emmanuel sur le trône, comme si l'idée venait le Numéro Deux. On

de lui : il parvint à ses fins. Mais il ignorait que son aventure avec la com-demande à quelqu'un de

tesse avait été organisée par Victor-Emmanuel et son avisé conseiller, le tenir le chat, je lui fourre le

poivre dans la bouche et

comte de Cavour. Ils avaient envoyé la comtesse à Paris pour séduire j'enfonce avec une

Napoléon et lui instiller l'idée d'appuyer Victor-Emmanuel.

baguette. » Mao leva les

Toute l'aventure entre la comtesse et l'Empereur avait été planifiée mains au ciel, horrifié par

avec la précision d'une campagne militaire. On avait choisi et prévu cette solution made in

*avec soin ses tenues de soirée, les regards furtifs, et jusqu'aux mots
Moscou. « N'utilisez*

jamais la force. Tout doit

*qu'elle utiliserait. Sa façon discrète de le piéger est un exemple
parfait être volontaire. » Zhou*

*d'attaque par le flanc, une séduisante « manœuvre sur les arrières
». La avait écouté attentivement.*

*beauté froide et les manières fascinantes de la comtesse attirèrent
irrédoublablement Mao demanda au Premier*

*sistiblement l'Empereur ; cela alla si loin qu'il fut convaincu d'être lui-
ministre comment il s'y*

prendrait avec le chat.

*même en position d'agresseur. Concentré sur cette attaque de
séduction*

« J'affamerai l'animal,

*frontale, il ne s'aperçut pas que la comtesse l'attaquait par le côté,
lui répondit cet homme habitué*

suggérant subtilement l'idée de faire couronner Victor-Emmanuel.

à tenir en équilibre sur un

*Si elle l'avait abordé plus directement ou si elle lui avait
explicitement fil. Puis, j'envelopperai le*

*proposé cette idée, non seulement elle aurait échoué, mais elle
aurait poivré dans une tranche*

de viande. Si le chat est

*probablement poussé l'Empereur à faire le contraire.
Irrémédiablement suffisamment affamé, il*

*entraîné par sa faiblesse pour les jolies femmes, il était vulnérable à
l'avalera tout rond. » Mao*

cette attaque détournée.

n'approuva pas davantage

*Ce type de manœuvre est un modèle de persuasion. Ne révélez
Zhou que Liu. « Il ne faut*

pas user de tromperie : il

*jamais vos intentions ni vos buts ; usez de vos charmes, de votre
conver-ne faut jamais tromper le*

*sation, faites preuve d'humour et de flatterie, n'importe quoi pour
peuple. » Alors, que ferait*

*détourner l'attention de votre cible. Elle se concentre ailleurs, son
flanc le Grand Timonier ?*

*est exposé : c'est le moment de faire des allusions discrètes ou de
suggérer*

« Facile », répondit-il. Sur

*de subtils changements de direction. Les portes s'ouvrent, les ponts-
levis ce point au moins, il était*

d'accord avec Liu. « On

s'abaissent. L'ennemi est désarmé et vulnérable.

frotte soigneusement le

La vanité de vos ennemis est une sorte de front. S'ils attaquent sans poivre sur le dos du chat.

que vous sachiez vraiment pourquoi, c'est souvent parce que vous avez, Quand ça le brûle, le chat

sans le vouloir, menacé leur vanité, le sentiment de leur importance dans l'enlèvera en le léchant et

sera ravi qu'on lui laisse

la société. Il faut s'efforcer de les sécuriser. Encore une fois, tous les moyens faire ce travail. »

sont bons : flatterie, cadeaux, promotions, propositions d'alliances, mises à Ross Terrill, mao:

égalité, appropriation de leurs idées et de leurs valeurs... Tout cela ancre a biography, 1999

l'ennemi dans sa position d'attaque contre le monde, mais abaisse sa garde vis-à-vis de vous. En sécurité, il est vulnérable à une manœuvre par le flanc, qui sera particulièrement dévastatrice si votre cible est quelque peu vaniteuse.

244

S T R A T É G I E 1 8

La manœuvre latérale est surtout efficace lorsque vous parvenez à Vérité intérieure.

inciter l'ennemi à exposer son point faible. Cela veut dire l'induire en Porc et poisson. Fortune.

Il est avantageux de

erreur, l'obliger à avancer de façon à ce que son front d'attaque soit étroit traverser les grandes eaux.

et ses flancs étendus, la cible parfaite pour une attaque de côté.

La persévérance est

En 1519, Hernando Cortés débarqua une petite armée sur la côte est avantageuse.

du Mexique pour réaliser son rêve de conquérir l'empire aztèque. Mais Le porc et le poisson sont

il devait d'abord conquérir ses propres hommes, notamment un petit les animaux les moins

spirituels et, par suite, les

groupe particulièrement virulent de partisans de Diego de Velázquez, plus difficiles à influencer.

gouverneur de Cuba, qui avait envoyé Cortés en mission d'éclaireur. Or, La force de la vérité

celui-ci comptait se réserver la conquête du Mexique. Les partisans de intérieure doit avoir atteint

Velázquez mettaient des bâtons dans les roues de Cortés à chaque étape, un degré élevé avant

d'étendre son action à des

complotant en permanence contre lui. La pomme de discorde était l'or, êtres de ce genre. Lorsqu'on

que les Espagnols devaient amasser pour le renvoyer au roi d'Espagne.

se trouve en face de tels

Cortés avait laissé ses hommes s'en servir pour acheter de la nourriture.

hommes récalcitrants et

Les hommes de Velázquez tenaient à ce que cela cesse.

difficiles à influencer, tout

*Cortés fit mine de céder et suggéra que les hommes de Velázquez
le secret du succès consiste*

à trouver la voie menant

*nomment un trésorier, ce qu'ils firent. L'homme confisqua l'or de tous
les jusqu'à eux. On doit*

*soldats. Naturellement, cette politique éveilla un vif mécontentement
commencer par acquérir une*

*chez ces derniers, qui affrontaient des dangers considérables et en
tiraient parfaite liberté intérieure*

*un maigre profit. Ils se plaignirent amèrement ; Cortés les renvoya
vers à l'égard de ses propres*

préjugés. Il faut en quelque

*ceux qui avaient instauré cette politique au nom du gouverneur de
Cuba.*

sorte laisser la psyché de

*Évidemment, il n'avait lui-même jamais approuvé cette décision.
Très l'autre agir sur soi sans*

*vite, les hommes de Velázquez furent haïs et Cortés, sous la
pression des prévention ; on se rend par*

*autres soldats, fit volontiers cesser cette collecte. Dès lors, les
conspira-là intérieurement proche*

teurs ne parvinrent plus à susciter aucun enthousiasme. Ils étaient seuls, de l'interlocuteur, on le

comprend et l'on reçoit

vulnérables et méprisés.

pouvoir sur lui, si bien que

Cortés fit souvent usage de cette stratégie pour gérer les dissensions la force de notre personne,

et les trouble-fête. D'abord, il suivait leurs propositions, les encourageant empruntant la porte ainsi

parfois à aller plus loin. En fait, il poussait ses ennemis à exposer un flanc ouverte, acquiert de

l'influence sur l'autre.

fragile, où leurs idées égoïstes et impopulaires pourraient se révéler. Cela Quand, de cette manière,

lui offrait une cible à viser.

on ne rencontre aucun

Souvent, lorsque les gens expriment leurs idées et leurs convictions, obstacle qu'on ne puisse

ils se censurent eux-mêmes pour paraître plus conciliants et plus souples surmonter, on peut

qu'ils ne le sont réellement. Si vous attaquez frontalement, vous n'irez pas entreprendre même

les affaires les plus

bien loin, car vous n'avez pas de cible précise. Pour éviter cela, il faut dangereuses, telles quela

d'abord pousser vos ennemis hors de leurs limites, afin de vous créer une traversée de grandes aux,

cible digne de ce nom. Pour ce faire, mettez-vous en retrait, suivez le et ces actions seront

mouvement, puis piègez-les au moment où ils sont totalement décou-couronnées de succès.

verts. Une autre solution est de les pousser à bout, de leur en faire dire yi king, le livre des

mutations, traduit et

plus qu'ils ne l'auraient voulu. Ils s'exposent, avancent un argument adapté par Étienne

indéfendable ou adoptent une position ridicule. La clef est de ne jamais Perrot de la traduction

allemande du Père

frapper trop tôt. Laissez à votre ennemi le temps d'apporter le bâton pour Richard Wilhelm

se faire battre.

Au sein d'une société aussi politique que la nôtre, chacun dépend de sa position sociale. Nous avons tous besoin de soutien, d'où qu'il vienne. Ce fondement du pouvoir est un flanc fragile et exposé.

S T R A T É G I E 1 8

245

Le Livre des mutations

Franklin D. Roosevelt savait par exemple que la force et la faiblesse d'un (Yi King) est souvent

politicien résident dans ses électeurs, qui ont le pouvoir de le réélire ou considéré comme le comble

non aux prochaines élections. Ainsi, il savait toujours pousser un séna-de l'adaptabilité et de la

souplesse orientales. Dans

teur à soutenir un projet de loi ou une nomination, quelles que soient ses ce livre, le thème récurrent

opinions personnelles quant à cet enjeu majeur, en menaçant sa popula-est l'observation de la vie et

rité auprès de ses pairs. Pour mettre l'ennemi en position de faiblesse, l'abandon à celle-ci pour

rien de tel que de menacer son statut social et sa réputation : une fois que survivre et croître. En effet,

vous contrôlez ce gouvernail, vous saurez toujours le faire aller dans la le thème de cet ouvrage est

que tout ce qui existe peut

direction de votre choix.

être source de conflits, de

Attention cependant, ces manœuvres doivent rester subtiles et dangers et en fin de compte

indirectes. En 1801, Napoléon offrit à la Russie l'occasion de devenir pro-de violences si on s'y

tectrice de l'île de Malte, encore sous contrôle de la France. C'était, pour oppose sous le mauvais

angle ou de la mauvaise

la Russie, l'opportunité d'avoir une base importante en Méditerranée.

façon ; c'est-à-dire si on s'y

L'offre semblait généreuse, mais Napoléon savait que les Anglais pren-heurte de façon frontale à

draient bientôt le contrôle de l'île, qu'ils convoitaient depuis longtemps et son point de résistance

avaient les moyens de s'approprier : la marine française était trop faible maximum, car cette

pour la garder. Les Anglais et les Russes étant alliés, l'île de Malte allait approche rend le choc

potentiellement dévastateur.

brouiller cette alliance. Le seul but de Napoléon était de semer la discorde.

De même, toutes les

La stratégie doit être en révision constante, pour s'affiner sans cesse.

situations doivent être

Un adversaire qui ne voit pas où vous voulez en venir est en situation de approchées sous le bon

faiblesse. Plus vous serez indirect, telle une boule de billard qui percute angle et de la bonne façon,

c'est-à-dire à la source,

plusieurs bandes sous divers angles pour atteindre son but, plus l'ennemi avant qu'elles ne puissent

aura de mal à se défendre. Lorsque c'est possible, calculez vos coups en atteindre toute leur

fonction de cet objectif. C'est là le masque parfait pour votre attaque.

puissance, ou de côté, le

« vulnérable flanc du

tigre ».

Oscar Ratti et Adele

Westbrook, secrets of

the samurai, 1973

Image : *Le homard. C'est une créature intimidante et énigmatique, protégée par d'impressionnantes pinces, une carapace dure et une queue puissante. Si vous l'attaquez directement, vous en paierez le prix. Mais retournez-le avec un bâton pour exposer son flanc*

tendre et vulnérable ; ses pinces ne lui

sont plus d'aucune utilité. Il est

à votre merci.

Autorité : *N'attaquez pas de front les positions que vous pouvez obtenir en les tournant. (Napoléon Bonaparte, 1769-1821) 246*

STRATÉGIE 18

A CONTRARIO

En politique, il est très efficace de se ranger du côté adverse, de construire sa stratégie en suivant l'ennemi : le président Clinton l'employa avec beaucoup de finesse dans ses négociations avec les républicains. Dans cette situation, l'adversaire n'a plus de prise sur vous, plus rien pour manœuvrer. Mais cela peut aussi vous coûter cher si la situation se prolonge : l'opinion publique, talon d'Achille de tout homme politique, ne distingue plus ce qui vous différencie de l'autre camp. À long terme, c'est dangereux ; il vaut mieux user de la stratégie de la polarité (voir chapitre 1), qui est alors bien plus efficace. Attention à ne pas exposer votre propre flanc en attaquant celui de l'adversaire.

STRATÉGIE 18

247

19

ENVELOPPEZ L'ENNEMI :

LA STRATÉGIE DE L'ANNIHILATION

Pour vous attaquer ou se venger, les hommes sont prêts à se servir de la moindre faille dans votre défense. N'en laissez paraître aucune et votre adversaire n'aura aucune prise sur vous. Pour cela, le secret est d'envelopper votre ennemi, de le cerner de tous côtés par une pression insupportable, de polariser son attention et de lui interdire tout accès au monde extérieur. L'attaque doit être imprévisible afin de susciter chez l'autre un sentiment latent de vulnérabilité. Lorsque vous sentez que votre adversaire s'affaiblit et perd espoir, étranglez-le en resserrant le nœud coulant. Le meilleur des encerclements est bien sûr psychologique ; vous tenez l'adversaire par le mental.

249

D'après une légende, c'est

LES CORNES DU BUFFLE

Shaka qui a définitivement

Au mois de décembre 1878, les Anglais déclarèrent la guerre aux Zoulous, changé la nature du combat

tribu guerrière de l'actuelle Afrique du Sud. Ils prétextèrent des troubles dans la région en inventant

une lance lourde à lame

entre le Zoulouland et l'État anglais du Natal, mais leur véritable but était large, conçue pour supporter

de détruire l'armée zouloue, dernière force autochtone qui menaçait les les efforts du combat au

intérêts britanniques de la région, et d'absorber les territoires zoulous corps à corps. Peut-être est-dans une confédération d'États sous tutelle britannique. Le général anglais il vrai qu'il l'a fait. En

lord Chelmsford planifia d'envahir le Zoulouland avec trois colonnes, tout cas, c'est à lui que

l'attribuent des sources

celle du milieu visant la capitale Ulundi, au cœur du royaume.

zouloues et des récits de

Les Anglais du Natal furent enthousiasmés par cette guerre et, surtout, voyageurs et de

par les bénéfices qu'il y avait à tirer du Zoulouland. Mais le plus enthous-fonctionnaires blancs au

siaste d'entre eux était certainement le colonel Anthony William Durnford, XIXe siècle... Cette

innovation militaire a laissé

âgé de quarante-huit ans. Pendant toute sa carrière au service de l'empire une trace dans le folklore

britannique, il avait été déplacé d'un poste quelconque à un autre pour finir zoulou, sinon ailleurs, car

dans le Natal. Il n'avait pas une seule fois pris les armes durant toutes ces Shaka a assurément amené

années. Il avait hâte de prouver son courage et sa valeur, mais approchait les techniques de combat à

d'un âge où ses rêves de jeune homme ne pouvaient espérer être accomplis.

un niveau sans précédent,

et d'innombrables anecdotes

Cette guerre imminente était l'occasion dont il avait toujours rêvé.

racontent ses prouesses de

Pressé de passer à l'action et d'éblouir ses supérieurs, Durnford se porta guerrier : sans doute a-t-il

volontaire pour organiser la force d'élite des soldats autochtones du Natal été un des grands génies

qui devaient se battre aux côtés des Anglais. Son offre fut acceptée mais, militaires de son époque.

Abandonnant la tactique

alors que les Anglais envahissaient le Zoulouland au début du mois de des escarmouches légères au

janvier 1879, il fut soudain écarté du champ de bataille. Lord Chelmsford javelot, Shaka entraîna

ne lui faisait pas vraiment confiance : sa soif de gloire le rendait trop impé-ses guerriers à avancer

tueux. En outre, pour quelqu'un qui n'avait aucune expérience du champ rapidement en formation

de bataille, il était un peu âgé. Durnford et sa compagnie furent donc can-compacte et à chercher le

corps à corps, renversant

tonnés à Rorke's Drift, en Zouloulouland occidental, pour assurer la sécurité l'ennemi avec d'énormes

aux frontières avec le Natal. Amer mais consciencieux, Durnford obéit.

boucliers de guerre, puis

Quelques jours après l'invasion, les Britanniques n'avaient toujours le transperçant avec

pas réussi à localiser l'armée zouloue ; ils n'avaient aperçu que quelques la formidable lance

en profitant de son

hommes ça et là. La tension montait. Le 21 janvier, Chelmsford emmena déséquilibre. Si on ne le

avec lui la moitié de la colonne centrale, qui campait au pied de la mon-jugeait qu'à ses résultats,

tagne Isandlwana, et partit vers l'est, à la recherche des Zoulous. Quand la capacité de conquête

il aurait trouvé l'ennemi, il ferait venir le reste de son armée. Mais les de Shaka a dû être

Zoulous, insaisissables, risquaient d'attaquer le camp en son absence et spectaculaire. Dès 1824,

les Zoulous avaient éclipsé

les hommes de Rorke's Drift étaient ses troupes les plus proches. Ayant tous leurs rivaux et étendu

besoin de renforcer Isandlwana, il fit dire à Durnford de l'y rejoindre. En leur influence sur une

tant que colonel, Durnford serait désormais le plus haut gradé du camp, région ayant plusieurs fois

mais Chelmsford ne s'inquiéta pas de ses compétences en matière de la surface de leur contrée

d'origine.

commandement ; dans son esprit, seule la bataille à venir comptait.

Ian Knight,

À l'aube du 22 janvier, Durnford reçut la nouvelle qu'il avait tou-the anatomy of the

jours attendue. Masquant à grand-peine son excitation, il partit vers l'est zulu army, 1995

avec ses 400 hommes, en direction d'Isandlwana. Il arriva au camp vers dix heures du matin. Ayant étudié le terrain, il comprit pourquoi Chelmsford s'y était établi : des kilomètres de prairies vallonnées s'étendaient au sud et à l'est – quiconque venant de ces directions serait visible 250

S T R A T É G I E 1 9

de loin. Au nord, il y avait la montagne, et au-delà, la plaine de Nqutu.

La façon dont les Zoulous

Ce côté n'était pas vraiment sécurisé, mais des éclaireurs étaient installés utilisaient soigneusement

le camouflage pour avancer

aux passages clés des plaines et des montagnes ; une attaque venant de a été remarquée par les

ce point serait donc détectée à temps.

Britanniques plus d'une

Peu après son arrivée, Durnford apprit qu'une grosse force zouloue fois. Un autre survivant

avait été repérée dans la plaine de Nqutu, se dirigeant vers l'est, proba-anonyme d'Isandlwana

blement pour attaquer par l'arrière la colonne centrale de Chelmsford.

remarqua que, au fur et

à mesure que les Zoulous

Ce dernier avait insisté pour que les 1 800 hommes d'Isandlwana restent franchissaient la crête de

ensemble. En cas d'attaque, ils avaient une force de feu suffisante pour Nyoni et arrivaient en vue

faire face à toute l'armée zouloue, tant qu'ils restaient concentrés et du camp, ils « semblaient

ordonnés. Mais pour Durnford, il était plus important d'enfin mettre la presque sortir de terre.

Des rochers et des buissons

*main sur la principale force zouloue. Les soldats britanniques étaient
à sur les hauteurs au-dessus*

*cran, inquiets de ne pas savoir où l'ennemi se dissimulait. Les
Zoulous de nous s'élancèrent des*

*n'avaient pas de cavalerie et la plupart d'entre eux se battaient avec
des dizaines d'hommes,*

*lances. Une fois l'endroit où ils se cachaient découvert, le plus
difficile certains avec des fusils,*

*serait fait. L'artillerie et la discipline des soldats britanniques auraient
raid'autres avec des boucliers*

et des sagaies. » Le

*son d'eux. Durnford pensait que Chelmsford était trop prudent. Il
décida lieutenant Edward Hutton*

*de désobéir aux ordres et conduisit ses 400 hommes vers le nord-
est, du 60e régiment laissa une*

parallèlement à la plaine de Nqutu, pour trouver les Zoulous.

description plus complète

*Alors que Durnford quittait le camp, un éclaireur de la plaine de du
déploiement de l'armée*

zouloue lors de l'attaque

*Nqutu aperçut quelques Zoulous qui faisaient paître leur bétail à six
ou Gingindlovu : « De*

*sept kilomètres de là. Il partit au galop pour les rejoindre, mais les
sombres masses d'hommes,*

Zoulous disparurent mystérieusement. Arrivant à l'endroit où il les avait en bon ordre et avec une

vus, il arrêta son cheval juste à temps : en dessous de lui, il vit un pro-discipline admirable, se

fond ravin, totalement invisible depuis la surface de la plaine. Au fond du suivaient en rangs serrés,

courant à un rythme

ravin s'étalait – aussi loin qu'il regardât, dans toutes les directions – une régulier à travers les hautes

foule immense de guerriers zoulous en tenue de combat, le regard brû-herbes. Après avoir fait un

lant d'une intensité sinistre. Visiblement, ils étaient sur le point de lancer mouvement tournant en

l'attaque. Médusé, le cavalier anglais resta quelques instants paralysé par sorte de venir exactement

devant notre avant, la plus

la surprise. Lorsque des centaines de lances se pointèrent vers lui, il finit grande partie des Zoulous

par faire demi-tour et s'enfuit à toute vitesse. Les Zoulous émergèrent se scinda en trois lignes,

aussitôt du ravin et se lancèrent à sa poursuite.

en groupes de cinq à dix

Bientôt, les autres éclaireurs de la plaine eurent la même vision de cau-hommes, et s'avança vers

chemar : des centaines de Zoulous barraient l'horizon. Ils étaient au moins nous... Ils continuèrent

à avancer, toujours en

20 000. Même de loin, il était évident qu'ils se déplaçaient en formation, les courant, jusqu'à environ

deux extrémités de la ligne s'avancant comme des cornes. Les éclaireurs se 800 mètres de nous, et

ruèrent vers le camp pour prévenir que l'attaque zouloue avait commencé.

ouvrirent le feu. Malgré

Lorsqu'il apprit la nouvelle, Durnford jeta un coup d'œil au faite de la l'agitation du moment, nous ne pouvions

colline qui les dominait : un flot de Zoulous en dégringolait le versant. Il qu'admirer la façon parfaite

mit ses hommes en formation pour les repousser tout en battant en retraite dont ces Zoulous menaient

vers le camp. Les Zoulous manœuvraient avec une précision inouïe.

leur échauffourée. Un

Durnford ne vit pas que la pointe de la corne gauche de l'armée zouloue se groupe de cinq ou six

déplaçait dans les hautes herbes et contournait le camp, afin de retrouver hommes se levait et se

précipitait à travers les

l'autre pointe et ainsi encercler complètement les Anglais.

longues herbes, en

*Face à Durnford et ses hommes, les Zoulous semblaient sortir de
esquivant d'un côté et de*

*terre, émergeant en nombre des rochers et du sol. Un groupe de
cinq ou l'autre, tête basse, gardant*

S T R A T É G I E 1 9

251

fusils et boucliers hors de

*six d'entre eux chargeait soudainement au fusil ou à la lance, puis
dispa-notre vue. Ils plongeaient*

*raissait de nouveau. Lorsque les Anglais s'arrêtaient pour recharger
leurs alors dans les hautes herbes*

*armes, les Zoulous en profitaient pour s'approcher encore,
atteignant et rien ne pouvait laisser*

deviner où ils se trouvaient,

*parfois les lignes anglaises pour éviscérer un soldat britannique
dans un à l'exception de quelques*

*corps à corps sanglant. La lance transperçait l'homme dans un bruit
de bouffées de fumée. Et*

succion intolérable.

alors ils avançaient de

*Durnford parvint à ramener ses hommes au camp. Ils étaient encer-
nouveau... » La vitesse de*

clés, mais tenaient leurs rangs serrés et tiraient sans relâche : ils abattirent cette avance finale était

terrifiante. Quand les

des centaines de Zoulous et réussirent à les maintenir à distance. C'était Britanniques reçurent

comme un exercice de tir. Comme l'avait prédit Durnford, la supériorité l'ordre de cesser le feu et de

de leur force de frappe faisait la différence. Il jeta un coup d'œil alentour ; se replier à Isandlwana, les

le combat était dans une impasse et ses soldats se défendaient avec une Zoulous étaient cloués au

sol à quelque deux ou trois

confiance relative. Mais Durnford finit par remarquer un léger ralentisse-cents mètres des positions

ment des fusillades. Les soldats commençaient à manquer de munitions britanniques. Le lieutenant

et perdaient du temps à ouvrir de nouvelles caisses et recharger leurs Curling, de l'artillerie,

armes. Les Zoulous en profitaient pour resserrer le cercle. Une vague remarqua que, pendant le

d'angoisse balayait les troupes anglaises lorsque l'un d'entre eux se faisait temps qu'il fallut à des

artilleurs expérimentés pour

empaler. Les Zoulous se battaient avec une détermination que les Anglais mettre en train leurs

*n'avaient jamais vue. Ils avançaient comme si les balles ne
pouvaient les canons, les Zoulous*

atteindre, comme s'ils étaient en transe.

s'étaient précipités si

*Soudain, les Zoulous sentirent poindre l'acmé du combat. Ils
entrecho-rapidement que l'un des*

canonniers avait en fait été

*quèrent leurs lances et leurs boucliers en lançant leur cri de guerre :
frappé d'un coup de*

*Usuthu ! Ce fut un vacarme terrifiant. À l'extrémité nord-est du camp,
un couteau alors qu'il montait*

*groupe de soldats britanniques céda à la panique à la vue de ces
sauvages sur le siège d'essieu. Un*

*déchaînés qui n'étaient plus qu'à quelques mètres, et qui se
rapprochaient ancien combattant zoulou*

*encore. Comme sur un signal, les Zoulous qui se trouvaient au
centre du de cette bataille, uMhoti du*

uKhandempemvu, jugea la

*cercle firent pleuvoir leurs lances sur les Anglais, tuant beaucoup de
soldats charge finale si rapide que*

*et semant la panique dans les rangs. Surgie de nulle part, une force
de*

« comme une flamme, toute

*réserve chargea, se déploya autour du cercle et doubla en un instant
le la force zouloue se leva et*

nombre d'hommes. Durnford essaya de maintenir l'ordre, mais il était trop se précipita sur eux ».

tard : en quelques secondes, ce fut le chaos. Et c'était chacun pour soi.

Ian Knight,

the anatomy of the

Durnford se précipita dans la seule brèche du cercle et tenta de la zulu army, 1995

maintenir ouverte pour que le reste de ses hommes puisse se replier vers Rorke's Drift. En quelques minutes à peine, il fut transpercé par une lance zouloue. Et ce fut la fin de la bataille d'Isandlwana. Quelques centaines d'hommes parvinrent à s'échapper par la brèche pour laquelle Durnford était mort ; les autres, environ 1 400 hommes, furent tués.

Après une défaite aussi cuisante, les forces anglaises se retirèrent rapidement du Zoulouland. Effectivement, la guerre était finie, mais pas comme les Britanniques s'y attendaient.

Interprétation

Quelques mois après la défaite d'Isandlwana, les Anglais organisèrent une invasion plus large et réussirent à vaincre les Zoulous. Mais la leçon d'Isandlwana demeura dans les mémoires, considérant surtout l'incroyable écart technologique qui séparait les deux armées.

252

STRATÉGIE 19

Le style de combat zoulou avait été mis au point plus tôt durant le À l'aube, Hannibal, ayant

envoyé en avant les Baléares

XIXe siècle par le roi Shaka Zulu qui, dans les années 1820, avait fait de et le reste des troupes

cette petite tribu perdue la première force militaire de la région. Shaka légères, passa le fleuve,

inventa la lourde lance zouloue à large lame, la sagaie, qui fit des ravages.

et il plaçait chaque corps, à

Il imposa à ses hommes une discipline rigoureuse, les entraînant à avancer mesure qu'il avait traversé,

et à encercler l'ennemi avec une précision mécanique. Le thème du cercle dans sa ligne de bataille ;

était récurrent dans la culture zouloue – c'est un symbole de l'unité tri-les cavaliers gaulois et

espagnols près de la rive,

bale, un motif courant dans les arts et leur principal schéma de combat.

à l'aile gauche, en face de

Les Zoulous étaient incapables de se battre longtemps, car ils devaient la cavalerie romaine, l'aile

procéder à d'interminables rites de purification après avoir versé le sang droite étant confiée aux

au combat. Au cours de ces rituels, ils étaient totalement vulnérables : cavaliers numides, et le

centre de la ligne solidement

aucun Zoulou ne pouvait combattre de nouveau ou rejoindre sa tribu s'il tenu par l'infanterie dont les

n'avait pas été purifié. L'armée zouloue, très vaste, était difficile à main-Africains constituaient les

tenir sur le champ de bataille. Une fois mobilisée, elle devait donc non deux ailes, tandis qu'entre

seulement battre l'ennemi, mais le battre jusqu'au dernier, afin d'éliminer eux, au milieu, étaient les

la possibilité d'une contre-attaque pendant la période vulnérable de puri-Gaulois et les Espagnols.

Les Africains, on les aurait

fication et la démobilisation. Pour une victoire complète, les Zoulous pris pour des Romains, tant

inventèrent donc la technique de l'encerclement.

ils portaient des armes prises

Avant toute bataille, les Zoulous observaient le terrain en quête de à la Trébie et surtout à

cachettes. Si l'on regarde au loin les plaines et les prairies d'Afrique du Trasimène. Les Gaulois

et les Espagnols avaient

Sud, elles offrent une large visibilité, mais elles cachent aussi des ravins de grands boucliers presque

et des fossés invisibles à distance. Même de près, les hautes herbes et les de même forme, mais leurs

rochers forment une couverture parfaite. Les Zoulous savaient se
dépla-épées étaient inégales et

cer rapidement d'une cachette à l'autre. À force de courir dans les
prai-différentes : chez les

ries, ils avaient la plante des pieds aussi solide que du cuir. Ils
envoyaient Gaulois, très longues et sans

pointe ; chez l'Espagnol,

des éclaireurs pour distraire l'ennemi et détourner son attention des
mou-habitué à frapper de pointe

vements de la force principale.

plutôt que de taille, courtes,

Lorsqu'ils émergeaient de leurs cachettes et donnaient l'assaut, les
par là faciles à manier, et

Zoulous adoptaient une formation qu'ils appelaient « les cornes, le
torse pointues. Plus que l'attitude

de tous les autres

et les reins ». Le torse était la partie centrale de la ligne qui affrontait
combattants, celle des soldats

directement la force ennemie. Entre-temps, les cornes, situées aux
deux de ces deux peuples, et par

extrémités de la ligne, encerclaient l'ennemi par les côtés et par
l'arrière.

leur taille, et par leur aspect,

Souvent, l'extrémité d'une des cornes restait cachée dans les hautes
était terrible. Les Gaulois, herbes ; lorsqu'elle émergeait pour

compléter l'encerclement, cela créait au-dessus du nombril,

étaient nus ; les Espagnols

un choc psychologique violent. Les reins constituaient la force de réserve s'étaient mis en ligne avec

maintenue à l'arrière : elle intervenait pour le coup de grâce. En attentes tuniques de lin bordées

dant leur tour, ces hommes se tenaient dos à la bataille pour ne pas être de pourpre, éblouissantes par

surexcités et intervenir trop tôt.

leur merveilleuse blancheur.

Le nombre total des

Plusieurs années après la bataille d'Isandlwana, une commission se fantassins alors en ligne était

réunit et accusa Durnford d'être responsable de ce désastre. Mais ce de quarante mille, et de dix

n'était pas de sa faute. Bien sûr, les Anglais s'étaient laissés encercler, mais mille celui des cavaliers.

ils avaient réussi à former des lignes en bon ordre, s'étaient battus avec Les généraux commandant

beaucoup d'intelligence et un grand courage. La cause de leur échec fut les ailes étaient à gauche

Hasdrubal, à droite

la même que pour les autres ennemis des Zoulous : la terreur suscitée par Marhabal ; le centre,

*la précision de leurs mouvements, le sentiment d'être encerclés
dans un Hannibal lui-même le*

*espace qui ne cessait de se restreindre, les amis transpercés de
tous côtés commanda, avec son frère,*

S T R A T É G I E 1 9

253

Magon. Le soleil, que les

*par ces affreuses lances, les cris de guerre, les armes qui pleuvaient
au adversaires se fussent placés*

*moment où ils étaient le plus affaiblis, la vision cauchemardesque
des à dessein ou se trouvassent*

*forces de réserve se joignant d'un seul coup au cercle initial. Malgré
leur par hasard ainsi, était, fort*

opportunément, de côté pour

*large supériorité technologique, les Anglais se laissèrent abattre par
cette les deux lignes, les Romains*

tactique de pression psychologique.

étant tournés vers le midi,

*L'homme est une créature intelligente : face à un échec, à un revers,
les Carthaginois vers le*

*il trouve toujours le moyen de s'adapter, de contourner le problème.
Il nord ; mais le vent – les*

*cherche la faille dans le mur et finit souvent par la trouver ; il est
habitants de la région*

l'appellent Vulture —, se

débrouillard, volontaire, se laisse rarement abattre. L'histoire de la guerre levant contre les Romains,

est jonchée d'anecdotes de ces ajustements et retournements spectaculo-et leur roulant au visage

lares, excepté dans une seule situation : l'encerclement. Physique ou beaucoup de poussière, leur

psychologique, c'est la seule stratégie dont on ne peut se sortir.

ôtait la vue.

Le cri d'attaque poussé, on

Lorsqu'elle est bien maîtrisée, elle ne laisse aucune issue de secours se courut sus avec les troupes

à votre adversaire, aucun espoir. Il est cerné, et le cercle se resserre. Dans auxiliaires, et le combat fut

l'espace abstrait social et politique de la guerre, l'encerclement consiste en engagé d'abord par

une manœuvre qui donne à l'adversaire le sentiment d'être attaqué de l'infanterie légère ; ensuite

toutes parts, d'être acculé sans le moindre moyen de contre-attaquer.

les cavaliers gaulois et

espagnols de l'aile gauche et

Encerclé, sa volonté est brisée. Comme les Zoulous, gardez une force l'aile droite romaine se

*en réserve, ces reins qui soutiendront vos cornes – vous frapperez
avec chargèrent, mais point du*

*lorsque vous sentirez augmenter les faiblesses de votre adversaire.
C'est tout comme dans les combats*

le désespoir qui aura raison de lui.

ordinaires de cavalerie ; il

fallait en effet se charger de

front, car, sans laisser aucun

*Il faut conduire l'adversaire à reconnaître sa défaite du fond espace
pour évoluer à*

du cœur.

l'entour, d'un côté le fleuve,

MIYAMOTO MUSASHI (1584-1645)

de l'autre l'infanterie

enfermaient les cavaliers.

Dans les efforts qu'ils

faisaient, des deux côtés,

LES CLEFS DE LA GUERRE

droit devant eux, les

*Il y a des milliers d'années, l'homme était un nomade errant parmi
les chevaux finissaient par être*

déserts et les plaines, vivant de chasse et de cueillette. Puis il est passé à immobilisés et serrés dans la

mêlée, les hommes,

la vie sédentaire et à la culture. Ce changement nous apporta le confort s'empoignant à bras-le-et un contrôle renforcé du quotidien mais, malgré tout, quelque chose en corps, se jetaient à bas de

nous reste nomade : nous associons nécessairement l'espace et la possibi-cheval. C'était déjà, en

lité de nous déplacer à un sentiment de liberté. Pour le chat, un espace grande partie, une lutte

clos et petit est synonyme de confort, mais pour l'être humain, il est syno-d'infanterie. Toutefois ce

combat est plus violent que

nyme de suffocation. Au cours des siècles, ce réflexe est devenu psycho-long ; repoussés, les cavaliers

logique : ne serait-ce qu'avoir le choix, avoir devant soi un avenir avec romains tournent le dos.

des perspectives, nous fait ressentir cette sensation d'un espace ouvert, Vers la fin du combat de

sans cloisons, sans entraves. Notre esprit ne s'épanouit véritablement que cavalerie s'engagea la

bataille d'infanterie, d'abord

face à plusieurs options, lorsqu'il a toute place pour manœuvrer.

égale par les forces et par le

*À l'inverse, rien de plus perturbant pour nous que l'encerclement
courage, tant que tinrent*

*psychologique qui, souvent, nous fait réagir outre mesure. Lorsqu'on
se ferme les rangs des Gaulois*

*retrouve encerclé par quelqu'un ou quelque chose qui restreint nos
choix et des Espagnols ; enfin les*

*et nous assiège, nous perdons le contrôle de nos émotions et
commettons Romains, par des efforts*

longs et répétés de leur front

*des erreurs qui aggravent plus encore la situation. Dans les grands
sièges rectiligne et de leurs lignes*

*militaires de l'histoire, le plus grand danger vient toujours de la
panique et 254*

S T R A T É G I E 1 9

*de la confusion qui règnent au sein de la ville assiégée. Sans
aucune visibi-épaisses, ébranlèrent le coin*

*lité, sans aucun contact avec le monde extérieur, les assiégés
perdent toute ennemi, trop mince et par là*

peu solide, qui faisait saillie

*prise sur la réalité. L'animal qui ne peut voir autour de lui est
condamné.*

devant le front carthaginois.

*Lorsque vous ne voyez autour de vous que des Zoulous qui se
rapprochent, Les ennemis une fois*

vous finissez inévitablement par céder à panique et à la confusion.

ébranlés et se repliant

Les batailles du quotidien ne peuvent être considérées, non sur une précipitamment, les

carte, mais dans un espace abstrait. Elles sont déterminées par la capacité Romains les pressèrent, et,

continuant leur mouvement,

des gens à manœuvrer, à vous attaquer, à limiter votre pouvoir et à vous furent entraînés d'abord,

prendre de court. Vos adversaires utiliseront le moindre espace libre que par ces troupes dont la peur

vous leur laisserez, même si vous êtes le plus puissant et le plus brillant ; précipitait la fuite, au centre

c'est pourquoi il est impératif de leur imposer l'encerclement. Limitez leurs de la ligne ennemie, et

enfin, nul ne leur résistant,

possibilités d'action et bloquez leurs issues de secours. Comme les habi-arrivèrent aux Africains des

tants d'une ville assiégée qui finissent toujours par perdre raison, vos réserves, qui s'étaient établis

adversaires ne supporteront pas d'être ainsi psychologiquement séquestrés.

à droite et à gauche de façon

Il y a bien des façons d'encercler l'ennemi, mais le plus simple est à former deux ailes en

*souvent de construire votre stratégie d'encerclement sur
l'exploitation retrait, le centre, où se*

trouvaient les Gaulois et

maximale de votre meilleur atout.

les Espagnols, formant un

*Dans sa lutte pour prendre le contrôle de l'industrie pétrolière amé-
ricaine en désarroi dans les années 1870, John D. Rockefeller,*

fondateur saillant, repoussé, rectifia

*et président de la Standard Oil, s'appliqua d'abord à s'arroger le
mono-la ligne ennemie, puis,*

reculant toujours, arriva

*pole des voies de chemin de fer, qui étaient à l'époque le principal
moyen même à en creuser le centre,*

*de transport du pétrole. Il acheta ensuite les oléoducs qui reliaient
les les Africains, qui déjà raffineries aux voies de chemin de fer. Les
raffineries indépendantes avaient formé le croissant, répliquèrent par
la création d'un oligopole, pour installer leurs propres voyant les
Romains se*

*oléoducs qui iraient de la Pennsylvanie à la côte, sans passer par
les précipiter sans précaution au centre, les tournèrent par*

*chemins de fer et les oléoducs de Rockefeller. Ce dernier tenta
d'acheter les ailes ; bientôt, en étirant*

*les terres où une entreprise, Tidewater, devait installer les oléoducs.
Mais celles-ci, ils enfermèrent leurs*

ses adversaires parvinrent à le contourner et construisirent un oléoduc en ennemis même par-derrrière.

zigzag jusqu'à la mer.

Alors les Romains, après

ce premier combat sans

Rockefeller faisait face à un problème classique de la guerre : un résultat, laissant les Gaulois

ennemi motivé se servait de la moindre faille dans ses défenses pour se et les Espagnols qu'ils

soustraire à son contrôle, s'ajustant sans cesse et apprenant à le combattre avaient massacrés pendant

au fur et à mesure. Il répondit par une manœuvre d'encerclement.

qu'ils montraient le dos,

Rockefeller commença tout d'abord par construire son propre oléoduc commencent contre les

Africains un combat

jusqu'à la mer, plus gros que celui de la Tidewater. Ensuite, il acheta des nouveau, inégal non

actions de la Tidewater, gagnant des intérêts dans l'entreprise et s'appli-seulement parce qu'ils sont

quant à ruiner sa réputation et à semer la zizanie. Il initia une guerre des encerclés, mais parce que,

prix, afin de saper la crédibilité de l'oléoduc de la Tidewater. Puis il fatigués, ils luttent contre

des adversaires frais et pleins

racheta les raffineries avant qu'elles ne deviennent les clientes de la d'ardeur.

Tidewater. En 1882, sa stratégie l'avait mené à ses fins : la Tidewater fut Tite-Live, 59 av J.-C.-

obligée de signer un accord entérinant le contrôle de la Standard Oil sur 17 apr. J.-C., histoire

le transport de pétrole. Désormais, l'entreprise dominait encore plus romaine, publié

sous la direction de

qu'avant la guerre.

M. Nisard, Firmin-

Didot, Paris, 1869

La stratégie de Rockefeller fut de maintenir la pression sur tous les fronts. Les producteurs de pétrole indépendants furent déboussolés : ils ne pouvaient savoir à quel point il contrôlait le système, mais ils se sentaient S T R A T É G I E 1 9

255

Ce soir-là, Ren Fu fit

dépassés. Lorsqu'ils abandonnèrent, ils avaient encore les moyens financiers arrêter les soldats de

de s'en sortir, mais n'en avaient tout simplement plus le courage ni l'espoir.

l'armée Song au bord du

L'encerclement de la Tidewater fut rendu possible par les immenses fleuve Haoshui tandis que

Zhu Guan et Wu Ying

ressources dont Rockefeller disposait. Il s'en servit dans la pratique, mais campaient sur un affluent

également sur le plan psychologique, pour donner l'impression d'être un du fleuve, à quelque cinq

ennemi insatiable qui ne les laisserait jamais en paix. Il gagna grâce à ses lis de distance. Les

ressources, mais aussi et surtout grâce à l'usage psychologique qu'il en fit.

éclaireurs signalèrent que les

Pour encercler vos ennemis, ne lésinez pas sur les moyens. Si vous forces Xia étaient inférieures

en nombre et avaient l'air

avez beaucoup d'hommes, servez-vous-en pour donner l'impression passablement effrayées. À

qu'ils sont omniprésents. C'est ainsi que Toussaint Louverture mit fin à cette nouvelle, Ren Fu

l'esclavage dans l'île d'Haïti à la fin du XVIIIe siècle, et qu'il libéra l'île du perdit sa vigilance et se mit

joug français : il fit jouer l'effet de masse pour donner aux Blancs le sen-à mépriser les hommes de

Xia. Il n'empêcha pas ses

timent qu'ils étaient encerclés par une force hostile. Aucune minorité ne officiers et ses hommes de

supporte ce sentiment bien longtemps.

poursuivre l'armée Xia et

N'oubliez pas : le pouvoir de la stratégie d'encerclement est avant tout de capturer ses provisions

psychologique. Faire en sorte que l'adversaire se sente vulnérable aux attaques abandonnées. Geng Fu lui

de tous côtés est aussi efficace que s'il était physiquement encerclé.

rappela que les hommes de

Xia s'étaient toujours

Au cours des XIe et XIIe siècles, la secte chiite ismaili vit se développer montrés trompeurs et lui

un groupuscule, surnommé plus tard « Les Assassins », qui mit au point conseilla de ramener la

une stratégie consistant à mettre à mort les leaders musulmans qui discipline chez ses soldats et

avaient persécuté les ismaéliens. Leur méthode consistait à infiltrer un de d'avancer lentement, en

formation normale. Il fallait

leurs Assassins au plus près de la cible, voire même à en faire parfois son aussi envoyer des éclaireurs

garde du corps. Patients et efficaces, au fil des ans, les Assassins instillèrent pour explorer les environs

*la paranoïa parmi les musulmans des autres branches. Ils
craignaient tous et découvrir quel tour*

*d'être abattus n'importe quand, par n'importe qui. Aucun calife,
aucun préparait l'ennemi. Mais*

*vizir n'était en sécurité. Cette technique leur assurait une économie
maxi-Ren Fu ignore ce conseil.*

Il se mit d'accord avec Zhu

*male : au final, les Assassins n'avaient tué que quelques personnes,
mais Guan pour traquer*

*la menace qu'ils constituaient conféra aux ismaéliens un pouvoir
politique l'ennemi par des chemins*

immense.

séparés et refaire leur

*Il suffit de quelques coups portés au bon endroit et au bon moment
jonction le lendemain à*

l'embouchure du fleuve

*pour que vos ennemis se sentent extrêmement vulnérables. Soyez
éco-Haoshui. Les cavaliers Xia*

*nome : trop de coups vous forgent un corps, une personnalité à
laquelle feignirent la défaite et se*

*l'ennemi peut répondre et contre laquelle il va développer une
stratégie.*

laissèrent entrevoir de temps

*Mieux vaut rester évanescent, imprévisible. Votre encerclement
psycho-à autre à quatre ou cinq lis*

logique n'en sera que plus complet et plus effrayant.

devant l'armée Song. Ren

Fu et Zhu Guan

*Les meilleurs encerclements sont ceux qui ciblent les vulnérabilités
avancèrent à marche forcée*

*et les faiblesses intrinsèques de l'ennemi. Soyez attentif aux signes
d'arrogance et finirent par arriver au*

*gance, d'agressivité, de fragilité psychologique. Lorsque Winston
nord de la ville de*

*Churchill eut remarqué la tendance paranoïaque d'Adolf Hitler, il
s'appliqua. Là, les soldats*

Xia s'évaporèrent hors de

*qua à lui donner l'impression que l'Axe pouvait être attaqué de
toutes parts. Ren Fu réalisa enfin*

*parts : les Balkans, l'Italie, l'ouest de la France. Pourtant, les
ressources qu'il avait été trompé et*

*de Churchill étaient bien maigres ; il fallait se montrer très fin pour
réussir à décider de faire sortir ses*

troupes de la région

*pouvait tolérer l'idée d'être à ce point vulnérable. En 1942, ses
forces montagnardes.*

Le lendemain, Ren Fu

*s'étaient étendus sur toute l'Europe ; les astuces de Churchill les
dispersèrent et emmena ses hommes vers*

encore. Une simple feinte retint les forces allemandes d'envahir la
256

S T R A T É G I E 1 9

*Russie ; cela leur coûta finalement très cher. Encouragez les
angoisses l'ouest, le long du fleuve des paranoïaques : ils se
mettront à imaginer des attaques auxquelles Haoshui. Ils sortirent
enfin*

des monts Liupan et

*vous n'avez même pas pensé. Leurs cerveaux enfiévrés termineront
continuèrent vers la ville de l'encerclement psychologique que vous
avez commencé.*

Yangmulong. C'est alors

*Lorsque le général carthaginois Hannibal préparait ce qui allait être
que Ren Fu reçut des*

*l'encerclement le plus dévastateur de l'histoire militaire (sa victoire à
la rapports d'une activité*

*bataille de Cannes en 216 av. J.-C.), ses espions lui rapportèrent
que le ennemie dans le voisinage.*

Il fut obligé d'arrêter ses

*général romain Varron était un homme impétueux, arrogant et
méprisant.*

troupes à quelque cinq lis

*Hannibal était en sous-nombre de moitié, mais il fit deux choix qui lui
de la ville et de les ranger*

*donnèrent la victoire. D'abord, il attira les Romains sur un petit
espace où en formation défensive.*

leurs vastes armées ne pouvaient manœuvrer. Puis, il affaiblit le centre de À ce moment, on découvrit

au bord de la route

ses propres lignes pour placer ses meilleures troupes et sa cavalerie aux plusieurs grosses caisses

extrémités. Conduits par Varron, les Romains chargèrent au centre, qui en bois solidement fermées ;

céda. Ils poussèrent au maximum. Puis, comme les Zoulous, qui avaient on entendait à l'intérieur

encerclé les Britanniques entre leurs deux cornes, les extrémités des lignes comme des bruissements

carthaginoises se rejoignirent pour encercler les Romains et les écraser.

d'aile. Intrigué, Ren Fu

fit ouvrir les caisses. Tout

Les personnes d'un tempérament emporté, violent et hautain sont d'un coup, des dizaines

particulièrement faciles à piéger dans une stratégie d'encercllement : de pigeons s'envolèrent des

jouez l'idiot ou le faible, et l'adversaire fonce tête baissée, sans s'arrêter caisses et s'élevèrent dans

pour réfléchir à ce qu'il fait. La moindre de ses faiblesses, le moindre le ciel en faisant tinter des

grelots accrochés à leurs

désir frustré pourra donc nourrir votre encercllement.

pattes. Tous les soldats

C'est ainsi que les Iraniens encerclèrent l'administration du président Song avaient le nez en

Ronald Reagan, en 1985 et 1986, dans ce qui devint l'affaire Iran-Contra, l'air, stupéfaits, quand un

ou Irangate. Les États-Unis déclarèrent un embargo international sur la grand nombre de soldats

vente d'armes à l'Iran. Pour combattre ce boycott, les Iraniens pouvaient Xia se jetèrent sur eux de

toutes les directions, car ils

profiter de deux faiblesses de l'adversaire : d'abord, le Congrès avait les avaient parfaitement

coupé les fonds que les États-Unis fournissaient aux Contras pour com-encerclés. En entendant

battre le gouvernement sandiniste au Nicaragua, cause chère au gouver-les clochettes des pigeons,

nement Reagan. Ensuite, l'administration était profondément perturbée Yuanhao sut que l'armée

Song était tombée dans

par le nombre croissant d'Américains tenus en otages au Moyen-Orient.

son embuscade. Il envoya

Jouant sur ces faiblesses, les Iraniens purent piéger les Américains comme alors un vice-général avec

*Hannibal le fit avec les Romains à la bataille de Cannes : ils
misèrent sur 50 000 hommes pour*

*la libération des otages et sur les fonds secrets des Contras en
échange encercler et attaquer la*

d'armes.

bande de soldats conduite

par Zhu Guan, et il mena

*Cela semblait trop beau pour résister, mais alors que les Américains
l'autre moitié de ses soldats*

*s'engageaient plus avant dans ce jeu de duplicité (négociations en
coulisses, en personne pour attaquer*

*réunions secrètes), ils virent leur marge de manœuvre se restreindre
consi-Ren Fu qu'il considérait*

*dérablement : les Iraniens demandaient plus en échange de moins.
Au comme un adversaire plus*

coriace que Zhu Guan...

*final, ils obtinrent des tonnes d'armes tandis que les Américains ne
purent Les soldats Song ne*

*leur soutirer qu'une poignée d'otages et trop peu d'argent pour faire
la dif-réussirent pas à rompre*

*férence au Nicaragua. Pire encore, les Iraniens parlèrent
ouvertement aux l'encerclement et furent*

*autres diplomates de ces tractations « secrètes », refermant ainsi le
piège en obligés de continuer à se*

s'assurant que tout serait révélé au grand public. Pour les officiels mêlés à battre dans la mêlée.

Beaucoup furent tués et

l'affaire, ce borbier était sans issue. Soumis à une pression terrible lorsque certains, désespérés, se

tout cela fut exposé au grand jour, leurs tentatives pour s'expliquer ou pour jetèrent dans le précipice.

éluder la question ne firent qu'aggraver le problème.

Ren Fu lui-même fut bien

S T R A T É G I E 1 9

257

touché par une douzaine de

Pour attirer votre ennemi dans ce type de piège, essayez toujours de flèches. Un de ses gardes le

lui faire croire qu'il garde le contrôle de la situation. Tant qu'il a supplia de se rendre, ce qui

confiance, il avance. La plupart des Américains mêlés à l'affaire de l'Iran-était peut-être la seule façon

de sauver sa vie et celle des

Contra étaient persuadés d'être les fines mouches qui piégeaient les naïfs hommes qu'il lui restait.

Iraniens.

Mais Ren Fu soupira et

Enfin, veillez à ne pas encercler uniquement les forces de l'ennemi, dit : « Je suis le général des

ou l'une de ses faiblesses spécifiques : tenez compte de l'ensemble de sa Song et je paierai cette

stratégie, de son schéma tout entier. Cette forme ultime d'encerclement défaite de ma vie. » À ces

mots, il brandit sa massue

requiert d'étudier d'abord la partie rigide et prévisible de la stratégie et se battit féroce

adverse, pour construire en conséquence une nouvelle stratégie qui pro-jusqu'au moment où il fut

jette l'ennemi dans un contexte différent, où son expérience passée mortellement blessé au

devient inutile. Face aux armées musulmanes, russes, polonaises, hon-visage par un coup de

lance. Alors, il se donna la

groises, et même face à l'ordre teutonique, les Mongols ne se contentèrent mort en s'étranglant. Tout

pas de les battre : ils les anéantirent en inventant un style de guerre l'état-major de Ren Fu

mobile, auquel les ennemis, englués dans des coutumes ancestrales, ne mourut au combat et son

pouvaient résister. Ce type d'écart stratégique donne les clefs de la vic-armée fut totalement

toire non seulement sur une bataille, mais également sur des campagnes écrasée.

the wiles of war:

à grande échelle : c'est le but ultime de toute forme de guerre.

36 military strategies

from ancient china,

I m a g e :

traduit par Sun Haichen,

1991

Le nœud coulant.

Une fois qu'il est en place,

il n'y a plus d'échappatoire,

plus d'es-

poir. À la

seule idée

d'y être

pris, l'en-

nemi

pani-

que, se débat. Ses efforts

pour s'en échapper ne

font que précipiter sa

m o r t .

Autorité : *Mettez un singe en cage et il se transforme en cochon.*

*Non qu'il cesse d'être malin et rapide, mais il n'a plus le champ libre pour exercer ses dons. (Huainanzi, Ile siècle av. J.-C.) A
CONTRARIO*

Le risque d'une stratégie d'encerclement est que, à moins d'être parfaite, elle ne vous laisse en position vulnérable. Vous avez abattu vos cartes.

L'ennemi sait que vous essayez de l'anéantir et, à moins que vous ne frappiez un grand coup tout de suite, il fera tout, non seulement pour se défendre, mais aussi pour vous anéantir lui-même : c'est désormais son seul espoir de salut. Certaines armées qui ont raté leur stratégie d'encerclement se sont fait elles-mêmes encercler. N'usez donc de cette stratégie que lorsque vous avez des chances raisonnables d'atteindre le but souhaité.

258

S T R A T É G I E 1 9

20

METTEZ VOTRE ADVERSAIRE

EN SITUATION DE FAIBLESSE :

LA STRATÉGIE DU FRUIT MÛR

Même si vous êtes le plus puissant de tous, les batailles interminables sont épuisantes, coûtent cher et sont dépourvues d'imagination. Un bon stratège préfère manœuvrer : avant même le début de la bataille, il trouve le moyen de mettre son adversaire en position de faiblesse de façon à ce que la victoire soit rapide et facile. Obligez l'ennemi à prendre des directions qui semblent séduisantes, mais qui sont des pièges et des voies sans issue. S'il

occupe une position de force, poussez-le à l'abandonner pour partir à la chasse au dahu. Mettez-le face à des dilemmes : il a le choix, mais aucune alternative n'est satisfaisante. Semez le chaos et le désordre. Confus, frustré et en colère, votre adversaire est tel un fruit pourrissant sur sa branche : à la plus légère brise, il ira s'écraser au sol.

259

L'art de la guerre est

L'ART DE LA MANŒUVRE

comme celui de la chasse.

*On identifie dans l'histoire militaire deux styles de guerres. Le plus
On prend la bête sauvage*

*ancien est la guerre d'usure : l'ennemi finit par se rendre parce que
vous en employant la*

reconnaissance, les filets,

*avez tué trop de ses hommes. Dans le cadre d'une guerre d'usure,
un les aguets, l'affût,*

*général réfléchit à la façon de submerger l'adversaire par le nombre,
ou l'encerclement et autres*

*bien livre bataille avec le type de formation ou la technologie militaire
qui stratagèmes plutôt que la*

*fera le plus de dégâts. Dans tous les cas, la victoire s'obtient en
épuisant force brutale. Il faudra agir*

*l'ennemi. Aujourd'hui encore, avec les prodigieuses technologies à
notre de même à la guerre, que*

l'ennemi soit nombreux ou

disposition, la guerre d'usure reste remarquablement brutale, faisant pas. Tenter simplement de

appel aux instincts les plus violents de l'être humain.

l'emporter sur lui en terrain

Au fil des siècles, et notamment en Chine ancienne, on mit au point découvert, corps à corps et

une autre façon de se battre. Là, le but n'est pas de détruire l'adversaire face à face, même si vous

semblez réussir, est une

pendant la lutte, mais de l'affaiblir et de le déséquilibrer avant qu'elle ne entreprise fort risquée et

commence. Le leader manœuvre pour agacer l'autre, le plonger dans la porteuse de sérieux

confusion et le mettre en situation délicate. Se battre en côte, le soleil ou dommages. Sauf en cas

le vent de face, dans un espace exigü... Dans ce type de guerre, une d'extrême urgence, il est

armée mobile est plus efficace qu'une armée nombreuse.

ridicule de tenter d'emporter

la victoire à un tel prix et

La philosophie de l'art de la manœuvre fut codifiée par Sun Zi dans cela n'apporte que vaine

son Art de la guerre, rédigé pendant la période des Trois Royaumes, entre gloire.

le Ve et le IIIe siècle av. J.-C. ; deux cents ans de combats où la survie d'un L'empereur byzantin

État dépendait de son armée et de ses stratégies. Pour Sun Zi et ses Maurice, 539-602,

strategikon, traduit par

contemporains, il était évident que les coûts de la guerre ne se comptaient Catherine Ter-Sarkissian

pas seulement en nombre de vies : ils comprenaient les ressources, les alliés politiques et le moral des soldats comme celui des civils. Ces coûts augmentaient exponentiellement avec le temps jusqu'à ce que même la plus guerrière des nations s'effondre d'épuisement. Mais une manœuvre adroite arrache la victoire à un prix moindre. Un ennemi placé en position de faiblesse succombe plus facilement à la pression psychologique.

Avant que la bataille n'ait débuté, il commence déjà à s'effondrer, et baisse même parfois les bras sans combattre.

Hors d'Asie, plusieurs stratégies ont fait un usage remarquable de ce genre de guerre : Napoléon Bonaparte en est l'exemple type. Mais de manière générale, la guerre d'usure est le style le plus ancré dans les mentalités occidentales, de la Grèce antique à l'Amérique moderne. Dans cette culture de l'usure, le but reste toujours d'écraser problèmes et obstacles, tout ce qui entrave le passage. Dans les médias, on insiste sur les grandes batailles, qu'il s'agisse de politique ou d'art ; des situations statiques, manichéennes, composées de gagnants et de perdants. Les gens sont irrésistiblement attirés par l'émotion et le drame dans toute confrontation. On ne s'intéresse pas aux nombreuses étapes qui ont conduit à cette confrontation ; les histoires que l'on se transmet de génération en génération et qui font la culture sont toutes orientées de cette manière. La fin comporte toujours une morale. En outre, tout le monde s'accorde à dire que c'est la façon la plus noble, la plus honnête, la plus virile de combattre.

Plus que toute autre chose, l'art de la manœuvre est une autre façon de penser. Là, l'important, c'est le processus, les étapes vers la bataille et 260

S T R A T É G I E 2 0

la façon d'orienter chacune de ces étapes afin que la confrontation soit moins chère et moins violente. Dans l'univers de la manœuvre, rien n'est immobile. Les batailles en elles-mêmes sont des illusions, des drames montés de toutes pièces, des étincelles qui parcourent le flot des événements. Ce flot est fluide, dynamique, et altérable par une stratégie bien pensée. Cette philosophie ne trouve ni honneur ni moralité à gaspiller du temps, de l'énergie et des vies sur le champ de bataille. On y considère la guerre d'usure comme un réflexe primitif de paresse, une tendance à se battre instinctivement, sans réfléchir.

Dans une société fondée sur le modèle de la guerre d'usure, vous gagnez un avantage immédiat en vous convertissant à l'art de la manœuvre.

Votre processus de pensée sera plus fluide, plus vivant, et vous tirerez profit des tendances rigides et violentes des gens qui vous entourent. En pensant avant tout à la situation générale et à la façon de mettre les autres en situation de faiblesse plutôt qu'à la façon de les combattre, vos batailles seront moins sanglantes. La vie est longue, le conflit interminable : c'est donc là une stratégie bien plus sage si vous envisagez une carrière durable et fructueuse. La manipulation est tout aussi efficace que la guerre d'usure.

L'affaiblissement de vos ennemis, c'est comme attendre la maturation du grain, à moissonner au bon moment.

Voici les quatre principes fondateurs de l'art de la manœuvre.

Pensez au plan B. *L'art de la manœuvre repose sur la planification : c'est là votre base. Trop rigide, vous n'aurez pas les moyens de vous ajuster aux frictions et aux aléas inévitables de la guerre ; trop*

flou, des imprévus risquent de vous submerger. Les plans parfaits se fondent sur une analyse détaillée de la situation, qui vous permet de choisir la meilleure voie ou la position idéale et d'avoir sous la main plusieurs options possibles, des plans B, en fonction de la réaction du camp adverse. Un plan B permet de contourner l'ennemi : vos réactions à des circonstances évolutives sont plus rapides et plus rationnelles.

Préservez votre marge de manœuvre. On ne peut être mobile et manœuvrer librement si l'on s'enferme dans des espaces restreints ou des situations closes. Tenez compte d'une nécessaire mobilité et gardez plus d'options que votre ennemi ; c'est beaucoup plus important que de tenir des territoires ou des biens. Vous avez besoin d'espaces ouverts, et non de positions statiques et potentiellement mortelles. Cela veut dire qu'il ne faut pas se surcharger de responsabilités qui limiteront vos options. Ne vous enfermez pas dans une position qui vous bloquera dans une impasse. Le besoin d'espace est autant psychologique que physique : il faut avoir l'esprit libre pour créer un plan utile et sensé.

Imposez à l'ennemi des dilemmes, et non des problèmes. La plupart de vos adversaires sont intelligents et pleins de ressources. Si vos manœuvres ne sont que des obstacles, ils parviendront à les contourner tôt ou tard.

S T R A T É G I E 2 0

261

Les « obsédés des

Un dilemme, c'est différent : quoi qu'ils fassent, quelle que soit leur réac-statistiques », comme les

tion (battre en retraite, avancer, rester sur place), ils sont en situation de appelle Simpkin, ne

faiblesse. Chaque alternative est mauvaise : si vous vous déplacez rapide-peuvent réfléchir au-delà de

la bataille et considèrent

ment d'un point à un autre, par exemple, vous pouvez forcer l'ennemi que la seule façon – ou

soit à se battre avant d'être prêt, soit à se retirer. Il faut l'attirer dans une tout au moins la plus

situation qui s'avérera être un piège.

souhaitable – de battre un

ennemi est de détruire des

Créez un maximum de désordre. *Pour vaincre, votre ennemi a besoin éléments chiffrables de*

l'armée et notamment les

de comprendre ce que vous faites, de lire vos intentions. Le but de votre instruments du combat

manœuvre est de lui rendre cette tâche impossible, de l'envoyer dans une (blindés, soldats, canons,

chasse au dahu insensée, de créer une ambiguïté et un doute quant à vos etc.). Si l'obsédé de

prochaines actions. Si l'adversaire ne parvient pas à vous appréhender, statistiques envisage les

aspects immatériels de la

son système est déréglé ; ce désordre, débilitant et destructeur pour guerre (moral, initiative,

l'ennemi, est alors sous votre contrôle.

effet de surprise), il n'y voit

qu'un paramètre du combat

Il faut plutôt subjuguer l'ennemi sans livrer bataille : ce sera là permettant d'obtenir de

le cas où plus vous vous élèverez au-dessus du bon, plus vous meilleurs résultats

statistiques. S'il apprend

approcherez de l'incomparable et de l'excellent.

quelque chose concernant la

SUN ZI (IVe siècle av. J.-C.)

manœuvre, il n'y voit

essentiellement que les

préliminaires de la bataille.

En d'autres mots, il ne

EXEMPLES HISTORIQUES

fait mouvement que pour

se battre. La théorie de

1. Le 10 novembre 1799, Napoléon accomplit le coup d'État qui le fit pre-la manœuvre en revanche

mier consul : il avait quasiment les pleins pouvoirs. Dix années durant, cherche à battre l'ennemi

*la France avait été secouée par la Révolution et la guerre.
Maintenant par d'autres moyens que*

la simple destruction de

*que Napoléon avait les rênes, le plus important était d'établir la paix,
de ses effectifs. D'ailleurs,*

*donner le temps au pays de se remettre et à son dirigeant de
consolider l'application la plus haute*

son pouvoir. Mais la pacification n'allait pas être une mince affaire.

et la plus pure de la théorie

*L'Autriche était l'un des pires ennemis de la France. Elle possédait
de la manœuvre est de*

devancer l'ennemi, c'est-à-

*deux vastes armées prêtes à combattre Napoléon : l'une se situait à
l'est dire de le désarmer ou de le*

*du Rhin et l'autre dans le nord de l'Italie, sous le commandement du
neutraliser avant la bataille.*

*général Michael Melas. Visiblement, les Autrichiens prévoyaient une
Si ce n'est pas possible, la*

*campagne majeure. Il était trop dangereux d'attendre ; Napoléon dut
manœuvre cherche à*

*prendre l'initiative. Il lui fallait battre au moins l'une des deux armées
disloquer les forces*

ennemies, c'est-à-dire à les

*pour forcer l'Autriche à négocier la paix selon les conditions
françaises.*

écarter des positions

Le seul atout de son jeu était que, quelques mois auparavant, l'armée stratégiques ou, a

française avait pris le contrôle de la Suisse. Il y avait aussi des troupes contrario , rendre ces

françaises postées dans le nord de l'Italie, que Napoléon avait pris aux dernières inutiles et sans

objet du point de vue de la

Autrichiens quelques années plus tôt.

bataille. Si l'ennemi ne

Pour planifier la première véritable campagne qu'il dirigeait, peut être devancé ni

Napoléon s'enferma dans son bureau pendant plusieurs jours. Son disloqué, le praticien de la

secrétaire, Louis de Bourienne, se souvenait l'avoir vu à quatre pattes, guerre de manœuvre

réfléchissant sur des cartes géantes représentant l'Allemagne, la Suisse cherchera à empêcher

l'ennemi de fonctionner,

et l'Italie, épinglées à même le sol. Les bureaux étaient couverts de mon-c'est-à-dire détruire ou

tagnes de rapports. Sur des centaines de notes rangées dans des boîtes, 262

S T R A T É G I E 2 0

Napoléon avait calculé chaque réaction de l'ennemi pour chaque mouve-neutraliser son centre de

ment. Par terre, il murmurait tout seul et retournait dans sa tête chaque gravité, de préférence en

attaquant grâce aux points

attaque et chaque contre-attaque.

forts de ses alliés les points

À la fin du mois de mars 1800, Napoléon émergea de son bureau faibles de l'ennemi.

avec un plan de campagne précis pour l'Italie du Nord ; ses lieutenants Robert R. Leonhard,

furent médusés. Ils n'avaient jamais vu ça. À la mi-avril, une armée fran-the art of maneuver,

1991

çaise sous le commandement du général Jean Moreau traverserait le Rhin et repousserait l'armée autrichienne vers l'est, en Bavière. Puis Napoléon conduirait 50 000 hommes, déjà en place en Suisse, vers l'Italie du Nord, en traversant les Alpes par plusieurs cols. Moreau enverrait alors l'une de ses divisions vers le sud pour suivre Napoléon en Italie. Le mouvement de Moreau en Bavière et l'étalement des divisions en Italie sèmeraient le trouble parmi les stratèges autrichiens quant aux intentions de Napoléon.

Si l'armée autrichienne installée sur les rives du Rhin était repoussée suffisamment à l'est, elle serait trop loin pour soutenir celle stationnée en Italie du Nord.

Après la traversée des Alpes, Napoléon souhaitait concentrer ses forces et rejoindre les divisions du général André Masséna, déjà en place en Italie du Nord. Ensuite, le gros de ses troupes se dirigerait

vers la ville de Stradella, coupant les communications entre Melas, dans le nord de l'Italie, et son commandement en Autriche. Une fois les troupes de Melas isolées et l'armée française, extrêmement mobile, à proximité, Napoléon aurait l'occasion de leur donner une bonne leçon. En expliquant son plan à Bourienne, Napoléon s'allongea sur une carte géante posée au sol ; il épingla un point à proximité de la ville de Marengo, au centre de l'Italie.

« C'est là que nous combattons », dit-il.

Quelques semaines plus tard, Napoléon commença à positionner ses armées. Mais il reçut des nouvelles troublantes : Melas avait pris les devants en attaquant l'armée de Masséna en Italie du Nord. Le Français avait dû se replier sur Gênes, où les Autrichiens l'avaient rapidement encerclé. Le danger était grand : si Masséna se rendait, les Autrichiens auraient la voie libre vers le sud de la France. En outre, Napoléon comptait sur l'armée de Masséna pour l'aider à battre Melas. Pourtant, le Corse prit la nouvelle avec un calme surprenant et se contenta de faire quelques ajustements : il transféra plus d'hommes en Suisse et donna l'ordre à Masséna de tout faire pour tenir au moins huit semaines afin de retenir Melas tandis que Napoléon arriverait en Italie.

Une autre mauvaise nouvelle tomba une semaine plus tard. Après avoir commencé à repousser les Autrichiens au-delà du Rhin, Moreau refusa d'envoyer la division dont Napoléon avait besoin en Italie : il ne pouvait s'en passer. Il envoya une division moins nombreuse et moins expérimentée. L'armée française s'était déjà lancée dans la dangereuse aventure de la traversée des Alpes. Napoléon n'avait plus le choix et dut se contenter de ce que Moreau lui envoyait.

Le 24 mai, Napoléon avait conduit son armée saine et sauve en Italie.

Absorbé par le siège de Gênes, Melas avait ignoré les rapports des mouve-

L'art de la guerre est de

ments de l'armée française au nord. Napoléon s'avança vers Milan, près de disposer ses troupes de

Stradella où, comme prévu, il coupa les communications autrichiennes.

manière qu'elles soient

Dès lors, comme un chat guettant sa proie, il n'avait plus qu'à attendre que partout à la fois. L'art du

placement des troupes est le

Melas remarque le piège auquel il était pris et tente de s'en sortir par Milan.

grand art de la guerre.

Mais le 8 juin, une troisième mauvaise nouvelle s'abattit sur NAPOLEON Ier,

Napoléon : Masséna s'était rendu deux semaines avant la date espérée.

1769-1821,

Napoléon devait donc composer avec beaucoup moins d'hommes que PENSÉES POLITIQUES

ET SOCIALES,

prévu et Melas avait gagné une place forte à Gênes. Depuis le début, la Lébovici, 1973

campagne avait été frappée d'erreurs et d'impondérables : les Autrichiens qui attaquent plus tôt que prévu, Moreau qui désobéit, Masséna coincé à Gênes et, surtout, qui rend les armes. Alors que les lieutenants napoléoniens redoutaient le pire, Napoléon lui-même gardait son calme et paraissait même étonnamment excité par ces soudains revers de fortune.

Il y voyait là certaines opportunités, invisibles pour les autres. La perte de Gênes, notamment, en était une de taille. Il modifia rapidement son plan : au lieu d'attendre Melas à Milan, il dispersa ses divisions en filant vers l'ouest.

Observant attentivement sa proie, Napoléon vit que Melas était littéralement hypnotisé par les mouvements des divisions françaises : fatale hésitation. Napoléon déplaça une division à l'ouest, à Marengo, près des Autrichiens de Gênes, menaçant d'attaquer. Soudain, au matin du 14 juin, ce furent les Autrichiens qui lancèrent l'attaque avec une force surprenante. Cette fois, c'était Napoléon qui avait commis une erreur : il ne prévoyait pas d'attaque autrichienne avant plusieurs jours et ses divisions étaient trop dispersées pour qu'il puisse compter dessus.

À Marengo, les troupes autrichiennes représentaient largement le double des françaises. Il envoya des messages urgents dans toutes les directions pour demander des renforts, puis se prépara à la bataille, en espérant que sa petite troupe tiendrait.

Les heures s'écoulèrent sans un signe ami. Les lignes napoléoniennes s'amincissaient ; à trois heures de l'après-midi, les Autrichiens finirent par les percer, obligeant les Français à battre en retraite. C'était le dernier revers de la campagne et pourtant, Napoléon réussit encore à briller. Il parut encouragé par la façon dont la retraite se déroulait, les Français s'éparpillant, les Autrichiens à leur poursuite, sans discipline ni cohésion.

Galopant aux côtés des hommes qui s'étaient le plus éloignés, il les rassembla et les prépara à la contre-attaque, leur promettant que les renforts arriveraient au bout de quelques minutes ; il avait raison.

Des divisions françaises affluaient de toutes parts. Les Autrichiens, entre-temps, avaient rompu les rangs et étaient totalement désordonnés. Ils tombèrent des nues en voyant les forces françaises qui s'abattaient sur eux. Ils s'arrêtèrent net.

Ce fut un massacre. À neuf heures du soir, les Français avaient vaincu.

Comme Napoléon l'avait prévu sur sa carte, la rencontre et la victoire avaient eu lieu à Marengo. Quelques mois plus tard, ils signèrent un traité qui offrait enfin à la France la paix dont elle avait tant besoin et qui dura presque quatre ans.

264

S T R A T É G I E 2 0

Interprétation

Il en doit être des troupes à

La victoire de Marengo est souvent attribuée à beaucoup de chance et peu près comme d'une eau

courante. De même que

d'intuition. Mais c'est faux. Napoléon savait qu'un bon stratège sait créer l'eau qui coule évite les

sa propre chance par la stratégie, la planification et la capacité de s'adapter hauteurs et se hâte vers le

à la dynamique de la situation, du moment. Au lieu de se laisser décou-pays plat, de même une

rager par des revers de fortune, Napoléon les incorpora à ses plans.

armée évite la force et

Lorsqu'il apprit que Masséna avait été obligé de se replier sur Gênes, il frappe la faiblesse.

Si la source est élevée,

comprit que la lutte pour cette ville enfermerait Melas dans une position la rivière ou le ruisseau

statique, laissant le temps à Napoléon d'amener ses hommes. Lorsque coulent rapidement. Si

Moreau lui envoya une division plus faible que prévue, Napoléon put la la source est presque de

faire passer par un col plus étroit, moins connu : les Autrichiens ne pou-niveau, on s'aperçoit

à peine de quelque

vaient donc savoir combien d'hommes il avait sous la main. Lorsque mouvement. S'il se trouve

Masséna se rendit avant l'heure, Napoléon réalisa que cela encouragerait quelque vide, l'eau le

Melas à l'attaquer, surtout s'il se rapprochait. Et enfin, à Marengo, il remplit d'elle-même dès

savait depuis le début que les premiers renforts arriveraient de toute qu'elle trouve la moindre

façon après trois heures de l'après-midi. La poursuite effrénée et désor-issu qui la favorise. S'il y

a des endroits trop pleins,

donnée dans laquelle se lancèrent les Autrichiens rendit la contre-attaque l'eau cherche naturellement

dévastatrice.

à se décharger ailleurs.

Cette capacité à s'adapter et à manœuvrer sur le vif découle des
inno-Pour vous, si, en

ventions stratégiques de Napoléon. D'abord, il passa des jours entiers
à parcourant les rangs de

votre armée, vous voyez

étudier les cartes afin d'en tirer une analyse détaillée. C'est ainsi
qu'il qu'il y a du vide, il faut

comprit, par exemple, qu'un positionnement à Stradella mettrait les
le remplir ; si vous trouvez

Autrichiens face à un dilemme et lui donnerait le choix. Puis, il prit en
du surabondant, il faut

compte toutes les éventualités : si l'ennemi attaquait par x, comment
réale diminuer ; si vous

gir ? Si la partie y du plan était déjouée, comment s'en remettre ? Le
plan apercevez du trop haut, il

faut l'abaisser ; s'il y a du

était fluide, lui donnait un nombre considérable d'options : il pouvait
trop bas, il faut le relever.

s'adapter à l'infini quelle que soit sa situation. Il avait anticipé tous
les L'eau, dans son cours, suit

problèmes possibles : à chaque fois, il avait une réponse sous la
main.

la situation du terrain dans

Son plan était à la fois extrêmement précis et souple ; même lorsqu'il le quel elle coule ; de même,

votre armée doit s'adapter

commit une erreur, comme au début de la bataille de Marengo, ses ajus-au terrain sur lequel elle se

tements rapides lui permirent de garder l'avantage sur les Autrichiens.

meut. L'eau qui n'a point

Avant qu'ils ne sachent comment réagir, il était déjà ailleurs. Cette liberté de pente ne saurait couler ;

de manoeuvre dévastatrice est inséparable d'une planification rigoureuse.

des troupes qui ne sont pas

Comprenez bien : dans la vie comme à la guerre, rien ne se passe bien conduites ne sauraient

vaincre.

comme prévu. Les réactions des autres sont étranges, surprenantes, votre Le général habile tirera

équipe se montre soudain d'une bêtise désarmante, etc. Si vous vous parti des circonstances

heurtez à cette dynamique mouvante avec des plans rigides, si vous ne même les plus dangereuses

pensez qu'à tenir une position statique, si vous vous reposez sur la tech-et les plus critiques. Il

saura faire prendre la

nologie pour contrôler les frictions possibles, vous êtes voué à l'échec. Les forme qu'il voudra, non

changements seront trop rapides pour que vous puissiez vous y adapter seulement à l'armée qu'il

et, très vite, ce sera le chaos.

commande mais encore

Dans une société d'une complexité croissante, le type napoléonien de à celle des ennemis.

planification et de manœuvre est la seule solution rationnelle. On Sun Zi,

ive siècle av. J. -C.,

absorbe ainsi autant d'informations et de détails que possible ; on analyse l'art de la guerre,

les situations en profondeur, pour anticiper les réactions de l'ennemi et traduit par le Père

Joseph-Marie Amiot, sj.

les accidents qui peuvent survenir. C'est là l'unique façon de ne pas se S T R A T É G I E 2 0

265

le roseau et l'olivier

perdre dans un labyrinthe d'analyses, mais au contraire de s'en servir Le roseau et l'olivier

pour bâtir un plan à tiroirs fluide, qui laisse toujours une large marge disputaient de leur

d'action. Les choses doivent rester souples et adaptables. Quel que soit endurance, de leur force,

l'imprévu qui vous tombe dessus, restez orienté vers l'ennemi. Avec cette de leur fermeté. L'olivier

politique, vous comprendrez la formule de Napoléon selon laquelle la reprochait au roseau son

impuissance et sa facilité à

chance est avant tout votre propre création.

céder à tous les vents. Le

roseau garda le silence et ne

2. Alors que les républicains s'apprêtaient à choisir leur candidat à la répondit mot. Or le vent

présidentielle de 1936, ils étaient déjà en bonne position. L'actuel ne tarda pas à souffler avec

violence. Le roseau, secoué

Président, le démocrate Franklin D. Roosevelt, était certes populaire, et courbé par les vents,

mais les États-Unis étaient encore embourbés dans la crise de 1929 et s'en tira facilement ; mais

son chômage. Le déficit budgétaire se creusait et bien des programmes l'olivier, résistant aux

du New Deal rooseveltien s'avéraient inefficaces. Plus prometteur encore, vents, fut cassé par leur

bon nombre d'Américains s'étaient pris d'une aversion pour la personne violence.

Cette fable montre que

*même du Président : beaucoup en étaient venus à le haïr, le jugeant
dic-*ceux qui cèdent aux**

*tatorial, indigne de confiance, profondément socialiste (ce qui, faut-il
le circonstances et à la force*

*rappeler, est la pire des insultes dans la bouche d'un Américain),
voire ont l'avantage sur ceux qui*

antipatriote.

rivalisent avec de plus

puissants.

*Roosevelt était vulnérable, et les républicains tenaient absolument à
Ésope, fables,*

*gagner cette élection. Ils décidèrent de modérer leur rhétorique pour
vie siècle av. J. -C.,*

*mieux faire appel aux valeurs traditionnelles américaines. Ils
prétendirent traduit par*

*Émile Chambry, soutenir l'esprit du New Deal, mais non la personne
de Roosevelt ; ils Paris, 1927*

*promirent d'accomplir les réformes nécessaires, plus efficaces et
plus justes qu'avec l'actuel Président. Pour souligner l'unité du parti,
ils choisirent comme candidat Alf M. Landon, gouverneur du Texas.
C'était la caricature du parfait modéré. Ses discours étaient parfois
un peu ternes, mais il avait des airs très solides, très « classe
moyenne », c'était un candidat confortable ; les radicaux n'étaient
pas très à la mode. Il avait beaucoup soutenu le New Deal, mais
finalement, cela ne posait guère de problème, car le New Deal, en
soi, était populaire. Les républicains choisirent Landon parce qu'ils*

pensaient qu'il était leur meilleure chance de battre Roosevelt. C'était tout ce qui comptait.

Pour la cérémonie de nomination, les républicains avaient organisé un spectacle western, avec des cow-boys et des cow-girls. Dans son discours, Landon n'évoqua ni plan spécifique ni politique particulière ; il n'y était question que de lui et de ses valeurs typiquement américaines.

Là où Roosevelt était associé au déclin et aux drames déplaisants des États-Unis, il prétendait apporter la stabilité, il voulait rassurer.

Les républicains attendaient que Roosevelt réponde. Comme prévu, il se donna l'air d'être au-dessus de la mêlée, apparaissant en public un minimum pour donner une véritable image de président. Il ne parlait que de généralités et se montrait optimiste. Après la convention démocrate, il partit pour de longues vacances, laissant le champ libre aux républicains, trop contents de pouvoir combler le vide qu'il laissait : ils lancèrent la campagne de Landon, dont les discours électoraux portaient sur des réformes mesurées, rationnelles. Le contraste de tempérament et de 266

S T R A T É G I E 2 0

caractère entre Landon et Roosevelt était frappant et les chiffres s'en ressentirent : Landon prit la tête des sondages.

Pressentant que l'élection serait serrée et qu'ils avaient là une chance de gagner, les républicains durcirent leurs attaques : ils accusèrent Roosevelt de pratiquer la lutte des classes et peignirent un tableau sinistre du mandat suivant s'il était réélu. Les journaux anti-Roosevelt publièrent des cascades d'éditoriaux l'attaquant personnellement. Comme la critique enflait, les républicains observaient le camp de Roosevelt, prêt à basculer, avec une jubilation sans bornes. L'un des sondages avait donné Landon largement en tête.

Roosevelt resta complètement muet jusqu'à la fin septembre, environ six semaines avant l'élection. Là, à la surprise de tous, il laissa tomber les airs nonchalants qu'il avait adoptés auparavant. Il se positionna clairement à la gauche de Landon et joua du contraste avec l'autre candidat. Il ironisa en citant les discours de son adversaire qui soutenait le New Deal mais qui prétendait être capable de mieux l'accomplir : pourquoi voter pour un homme qui avait les mêmes idées, la même approche, mais aucune expérience en la matière ? Au fil des jours, la voix de Roosevelt se fit de mieux en mieux entendre ; ses gestes étaient plus animés, son ton quasi biblique : il était David contre Goliath, ce Goliath qui voulait le retour du pays à l'ère des monopoles et des requins de la finance.

À la grande horreur des républicains, les partisans de Roosevelt se réveillèrent brusquement. Tous ceux que le New Deal avait aidés de près ou de loin affluèrent, par dizaines de milliers ; leur réponse à Roosevelt relevait d'une ferveur presque religieuse. Lors d'un discours particulièrement virulent, Roosevelt catalogua les intérêts financiers accumulés contre lui : « C'est la première fois de notre histoire, conclut-il, que ces forces sont aussi unies face un candidat, comme aujourd'hui. Elles sont parfaitement unanimes dans la haine qu'elles me vouent ; et j'aime cette haine... J'aimerais qu'il soit dit que, pendant mon second mandat, ces forces ont trouvé leur maître. »

Landon sentit le vent tourner ; il attaqua plus durement et essaya de se distancer du New Deal, qu'il avait prétendu soutenir quelques semaines plus tôt ; rien n'y faisait, il s'enfonçait. Il avait changé de cap trop tard, c'était trop clairement en réaction à son déclin. Le jour de l'élection, Roosevelt gagna avec ce qui était à l'époque le meilleur score de l'histoire américaine ; seuls deux États lui échappèrent. Les républicains n'avaient plus que seize sièges au Sénat. Plus encore que la victoire, c'est la vitesse à laquelle il retourna la situation qui fut stupéfiante.

Interprétation

Roosevelt suivit de près la convention américaine. Il vit clairement la ligne que les républicains allaient adopter dans les mois à venir : des valeurs centristes, américaines, plus qu'une véritable politique. C'était le moment de leur tendre le piège parfait en abandonnant la scène. Pendant ces semaines-là, la position modérée de Landon s'ancrerait dans l'opinion S T R A T É G I E 2 0

267

L a manière napoléonienne

publique, il n'hésiterait pas à aller de plus en plus loin. Dans le même n'est ni dans la prévision

temps, les républicains les plus à droite attaqueraient personnellement le intégrale, ni l'improvisation

Président. Roosevelt savait que les sondages allaient favoriser Landon.

géniale : elle est dans

l'analyse scientifique de

Le public aurait son content de messages creux et d'attaques au vitriol.

toutes les solutions possibles,

Fin septembre, sentant que c'était pour lui le bon moment, Roosevelt la préparation des plus

revint soudainement sous les feux de la rampe et s'afficha très explicite-probables et l'utilisation

ment à la gauche de Landon. C'était un choix stratégique, et non idéo-de la meilleure au moment

voulu. [...] Le génie

*logique : il lui permettait de se distinguer plus nettement de son rival.
En de Napoléon apparaît dans*

*cette époque de crise économique, mieux valait avoir l'air résolu et
ferme ce que l'on appelle alors*

*pour s'opposer à un ennemi. Les attaques de la droite lui
fournissaient l'en-*

« l'économie des forces »

*nemi ; l'aspect embourgeoisé de Landon, par contraste, le faisait
apparaître (on emploierait maintenant*

*très solide. C'étaient deux avantages qui le conduisirent droit à la
victoire.*

plutôt le terme de « gestion

des moyens ») : le dispositif

*Landon était donc face à un dilemme : s'il continuait dans sa voie
employé est à la fois*

*centriste, il ennuerait le public et paraîtrait faible. S'il se déplaçait à
défensif et offensif, donc*

*droite, et c'est ce qu'il fit, il perdrait toute consistance et aurait l'air
dés-à utilisation universelle*

*espéré. C'était une très belle manœuvre de guerre : commencez par
pren-et variable. Cela permet*

de s'opposer à toutes les

*dre une position de force – c'était le cas de Roosevelt, déjà
président –*

menaces prévisibles, avec

qui vous laisse plusieurs options et une large marge de manœuvre.

une masse principale et des

*L'ennemi montre ensuite lui-même la direction. Une fois qu'il a pris
posi-masses secondaires assez*

*tion, laissez-le s'y ancrer, laissez-le le crier sur tous les toits et,
lorsqu'il est fortes pour permettre de*

*bien en place, placez-vous dans une position qui le gêne et ne lui
laisse résister assez longtemps*

afin d'être soutenu mais

*que de mauvaises options. Roosevelt attendit qu'il ne reste que six
semai-aussi d'être prêt à*

*nes dans la course à la présidentielle ; ainsi, les républicains
n'eurent pas l'offensive dès que la*

le temps de s'adapter et son propre discours ne s'essouffla pas.

manifestation des intentions

*Dans le monde d'aujourd'hui, tout est politique. L'art de la politique,
de l'ennemi le permettra.*

Il faut bien remarquer que

*c'est avant tout l'art du positionnement. Dans toute lutte, le meilleur
le dispositif est évolutif*

*moyen de prendre position est de s'inscrire en contraste avec
l'adversaire.*

selon le déroulement des

Si vous ne vous appuyez que sur des discours pour construire ces opérations et selon les

contraste, vous bâtissez sur du sable : les gens ne font pas confiance aux nouvelles idées que

mots. Si vous êtes fort et compétent, inutile de le répéter. Laissez l'adver-Napoléon peut en déduire.

saire parler et faire le premier pas. Une fois qu'il a pris position et que

« Austerlitz

(bataille d'),

celle-ci s'est enracinée dans l'esprit des gens, le fruit est mûr. Vous pou-2 décembre 1805 ».

dictionnaire Perrin

vez alors créer le contraste en reprenant ses propres mots pour afficher des guerres et des

votre différence, dans le ton, l'attitude, l'action. Soulignez ce contraste.

batailles de l'histoire

de France, Perrin

Si l'adversaire se radicalise, surtout ne réagissez pas par la modération, toujours signe de faiblesse ; dénoncez son instabilité, ses tendances de révolutionnaire à la manie avide de pouvoir. Et s'il réagit en modérant son discours, accusez-le d'être incohérent. S'il reste dans la course, son message finira par s'affaiblir. Et si ses attaques se font plus amères, vous n'aurez plus, une fois encore, qu'à vous rire de son instabilité.

Cette stratégie est utile au quotidien : laissez les gens s'enfermer dans une position que vous transformez en impasse. Ne dites jamais que vous êtes fort, montrez-le, en faisant contraste avec un adversaire modéré et falot.

3. Les Turcs entrèrent dans la Première Guerre mondiale aux côtés de l'Allemagne. Leurs principaux ennemis au Moyen-Orient étaient les 268

S T R A T É G I E 2 0

Anglais, basés en Égypte. En 1917, les Turcs débouchèrent dans une impasse qui les favorisait : ils contrôlaient une portion stratégique de près de 1 300 kilomètres de chemin de fer, qui reliait la Syrie, au nord, et le Hejaz (la partie sud-ouest de l'Arabie) au sud. Ce chemin de fer desservait notamment la ville d'Aqaba, sur la mer Rouge, position turque de laquelle leurs armées pouvaient se déplacer du nord au sud pour protéger la voie de communication.

Les Turcs avaient déjà réussi à battre les Anglais à Gallipoli (voir chapitre 5) : cela leur donna un moral d'acier. Leurs dirigeants au Moyen-Orient se sentaient en sécurité. Les Anglais avaient essayé d'inciter les Arabes du Hejaz à la révolte contre les Turcs, espérant qu'elle se répandrait vers le nord ; les Arabes avaient donc tenté quelques raids çà et là, mais ils se battaient plus entre eux que contre les Turcs. Clairement, les Anglais convoitaient Aqaba et espéraient la prendre par la mer, grâce à leur puissante marine. Mais derrière Aqaba se situait une chaîne de montagnes marquée de profondes gorges. Les Turcs avaient fait de cette montagne une forteresse. Les Anglais savaient que, même si leur marine arrivait à prendre Aqaba, ils seraient incapables d'avancer vers l'intérieur des terres et que cette bataille serait donc totalement inutile. Les Anglais et les Turcs voyaient la situation de la même manière : le statu quo perdura.

En juin 1917, les commandants turcs des forts qui gardaient Aqaba reçurent des informations concernant d'étranges mouvements ennemis dans les déserts syriens, au nord-est. D'après ce que l'on

disait, un officier de liaison britannique, âgé de vingt-neuf ans, du nom de T. E. Lawrence, avait fait des centaines de kilomètres en zone aride pour recruter une armée parmi les Howeïtats, une tribu bédouine connue pour se battre à dos de chameau. Les Turcs envoyèrent des éclaireurs pour tenter d'en savoir plus. Ils ne connaissaient pas ce Lawrence : il parlait arabe, ce qui était rare pour un officier britannique à l'époque ; il s'était aisément intégré à la population locale et s'habillait même comme les autochtones. Il s'était lié d'amitié avec le chérif Fayçal, leader de la révolte arabe. Était-il vraiment en train de lever une armée pour attaquer Aqaba ? Il méritait qu'on le surveille, dans la mesure du possible. Puis la rumeur se répandit que, imprudent, Lawrence avait confié à un chef arabe, secrètement à la solde des Turcs, qu'il se dirigeait vers Damas pour soulever la révolte arabe. C'était la plus grande peur des Turcs : dans les zones plus peuplées du nord, ils seraient incapables de gérer une révolte.

L'armée recrutée par Lawrence ne pouvait compter plus de 500 hommes, mais les Howeïtats étaient d'excellents guerriers à dos de chameau, courageux et mobiles. Les Turcs alertèrent leurs collègues de Damas et envoyèrent des troupes pour abattre Lawrence. La tâche n'était guère facilitée par la mobilité des Arabes et la vaste étendue désertique qu'il fallait couvrir.

Au cours des semaines suivantes, les mouvements de l'Anglais furent pour le moins déroutants : ses troupes n'allaient pas vers Damas, mais au sud, vers la gare de Ma'an, qui était le garde-manger d'Aqaba, à une S T R A T É G I E 2 0

269

Le guerrier et le politique,

soixantaine de kilomètres de là. Mais à peine Lawrence apparaissait-il non plus que le joueur

dans la région de Ma'an, qu'il disparaissait, pour réapparaître à cent cin-habile, ne font pas le

quante kilomètres au nord, pour une série de raids sur la ligne de chemin hasard ; mais ils le

préparent, ils l'attirent,

de fer qui reliait Amman à Damas. Les Turcs étaient doublement alar-et semblent presque le

més : ils envoyèrent une force de cavalerie de 400 hommes d'Amman déterminer : non seulement

pour le retrouver.

ils savent ce que le sot et le

Pendant quelques jours, on ne vit plus trace de Lawrence. Entre-poltron ignorent, je veux

temps, un soulèvement à quelques kilomètres au sud de Ma'an surprit les dire, se servir du hasard

quand il arrive ; ils savent

Turcs. Une tribu arabe appelée les Dhumaniyeh avait pris le contrôle de même profiter par leurs

la ville d'Abu el Lissal, sur la route qui reliait Ma'an à Aqaba. On envoya précautions et leurs mesures

un bataillon turc pour reprendre la ville : ils trouvèrent le blockhaus d'un tel ou tel hasard, ou

détruit ; les Arabes étaient partis. Puis, brusquement, les Turcs ahuris de plusieurs tout à la fois :

si ce point arrive, ils

virent débouler, sortie de nulle part, l'armée howeitah de Lawrence qui gagnent ; si c'est un autre,

émergeait au-dessus de la colline surplombant Abu el Lissal.

ils gagnent encore : un

Occupés par cette dramatique surprise, les Turcs avaient perdu la même point souvent les

trace de Lawrence. Ayant rejoint les Dhumaniyeh, il avait piégé l'armée fait gagner de plusieurs

turque à Abu el Lissal. Les Arabes dégringolèrent la colline avec une pré-manières. Ces hommes

sages peuvent être loués de

cision et une rapidité terrifiantes : les Turcs gaspillèrent beaucoup trop de leur bonne fortune comme

munitions en essayant de les atteindre. La chaleur de la mi-journée eut de leur bonne conduite,

raison des fusiliers turcs. Les Arabes les laissèrent s'épuiser, puis ils et le hasard doit être

chargèrent, Lawrence en tête. Les Turcs resserrèrent les rangs, mais la récompensé en eux comme

la vertu.

cavalerie de chameaux les encercla par le flanc et par l'arrière : ce fut un Jean de La Bruyère,

massacre. Trois cents soldats turcs furent tués et les autres faits prisonniers.

1645-1696

Les commandants turcs d'Aqaba comprirent enfin le jeu de Lawrence : les caractères,

Librairie d'Abel Ledoux,

il les avait coupés de la ligne de chemin de fer dont dépendait leur ravitail-Paris, 1836

lement. En outre, au vu du succès des Howeitats, d'autres tribus arabes des alentours d'Aqaba avaient rejoint Lawrence pour former une puissante armée qui se fraya un passage dans les gorges étroites menant à Aqaba.

Jamais les Turcs n'auraient imaginé qu'une armée viendrait de là ; leurs fortifications étaient de l'autre côté de la ville, tournées vers la mer et les Anglais. Les Arabes avaient la réputation d'être impitoyables avec les ennemis récalcitrants ; les commandants des forts à l'arrière d'Aqaba se rendirent les uns après les autres. Les Turcs tentèrent d'envoyer une garnison de 300 hommes d'Aqaba pour stopper ce désastre, mais ils furent rapidement encerclés par un nombre croissant d'Arabes.

Le 6 juillet, les Turcs finirent par se rendre. Sous le choc, leurs commandants virent l'armée hétéroclite de Lawrence se précipiter vers la mer pour s'emparer de cette place que l'on croyait imprenable. En une seule frappe, Lawrence avait complètement modifié la donne au Moyen-Orient.

Interprétation

Ce combat entre la Grande-Bretagne et la Turquie au cours de la Première Guerre mondiale illustre à merveille la différence entre la guerre d'usure et l'art de la manœuvre. Avant la brillante frappe de Lawrence, les Anglais, qui combattaient selon les règles de la guerre d'usure, avaient poussé les Arabes à prendre les points clés de la voie ferrée. Cette stratégie 270

S T R A T É G I E 2 0

avait joué en faveur des Turcs : ils n'avaient pas assez d'hommes pour surveiller toute la ligne, mais chaque fois que les Arabes

attaquaient un endroit, les Turcs pouvaient rapidement déplacer leurs troupes pour défendre ou reprendre la place, grâce à une force de frappe nettement supérieure. Lawrence, qui n'était pas issu de l'armée, mais qui était un homme plein de bon sens, cerna immédiatement l'absurdité de la situation. La voie de chemin de fer traversait des centaines de kilomètres carrés de désert complètement vides. Les Arabes maîtrisaient la guerre à dos de chameau depuis l'époque du prophète Mahomet ; l'immense espace dont ils disposaient leur offrait des possibilités infinies de manœuvres qui feraient surgir la menace de toutes parts. Ils obligèrent les Turcs à se retrancher dans leurs forts. Paralysés, ils souffriraient d'un manque de ravitaillement et seraient incapables de défendre les alentours. La clef de la victoire fut de répandre la révolte au nord vers Damas, au nord pour que les Arabes menacent toute la ligne de chemin de fer. Mais pour cela, il fallait une base au centre. Cette base, c'était Aqaba.

Les Britanniques, aussi obtus que les Turcs, ne pouvaient s'imaginer une campagne menée par des Arabes avec à leur tête un officier de liaison. Lawrence devait se débrouiller tout seul. Il décrivit une série de larges boucles dans les immensités du désert ; les Turcs n'y comprenaient rien. Sachant que ces derniers craignaient une attaque sur Damas, il répandit le bruit que c'était son objectif : les Turcs s'engouffrèrent dans le panneau et envoyèrent des troupes dans une quête sans but. Puis, Lawrence se servit de leur incapacité à imaginer une attaque arabe sur Aqaba depuis l'intérieur des terres (incapacité qu'ils partageaient d'ailleurs avec ses propres compatriotes) et les prit par surprise. La prise d'Aqaba fut un modèle d'économie : Lawrence ne perdit que deux hommes. En comparaison, la tentative britannique de prendre Gaza aux Turcs, la même année, par une attaque frontale, fut catastrophique : 3 000 soldats anglais y perdirent la vie. La prise d'Aqaba constitua ainsi le pivot qui permit aux Britanniques de battre les Turcs au Moyen-Orient.

Lorsque l'ennemi ne peut discerner vos intentions, vous détenez le plus grand des pouvoirs. Un adversaire qui ne sait pas ce que vous

voulez, ne sait pas non plus où ni comment se défendre. Une attaque surprise suffit alors à le déséquilibrer et à le faire tomber. Pour cela, il ne faut garder qu'un objectif en tête : maintenir le suspense. L'ennemi tourne en rond pour tenter de vous poursuivre ; vous annoncez une chose et faites son contraire ; vous menacez une zone pour en attaquer une autre. Le désordre est à son comble. Toutefois, pour se permettre cela, il faut avoir une vaste marge d'action. Si vous êtes ligoté par des alliances, englué dans des positions fermées, obligé de défendre un seul territoire, vous perdez cette marge de manœuvre et devenez prévisible. Comme les Anglais et les Turcs, vous vous déplacez en ligne droite, sur un territoire connu, sans prêter un instant attention à l'immense désert qui vous entoure. Les gens qui se battent ainsi méritent les batailles sanglantes qu'ils finissent par affronter un jour ou l'autre.

S T R A T É G I E 2 0

271

Développant le thème de

4. Au début de l'année 1937, Harry Cohn, depuis longtemps patron de la maîtrise des ordres

Columbia Pictures, dut affronter une crise. Son meilleur réalisateur, Frank opérationnels, Lind

Capra, venait de quitter le studio, et les affaires n'étaient guère florissantes.

présente à son lecteur un

modèle de prise de décision

Cohn avait besoin d'un coup de pouce, et surtout de remplacer Capra. Il appelé « cycle de Boyd »,

crut avoir trouvé la bonne formule avec une comédie, Cette Sacrée Vérité d'après le nom d'un certain

(The Awful Truth), et un scénariste de trente-neuf ans du nom de Leo colonel John Boyd. Ce

McCarey. Ce dernier avait mis en scène La Soupe aux canards (Duck Soup) terme explicite la découverte

avec les Marx Brothers, ainsi que L'Extravagant Mister Ruggles (Ruggles of du fait que la guerre se

décompose en un certain

Red Gap) avec Charles Laughton, deux comédies très différentes mais qui nombre de cycles

avaient eu du succès. Cohn proposa Cette Sacrée Vérité à McCarey.

d'observation,

McCarey fut assez direct : il déclara qu'il n'aimait pas le script, mais d'orientation, de décision

qu'il était prêt à réaliser quand même le film pour 100 000 dollars, et d'action. Le colonel

Boyd bâtit son modèle en

somme considérable en 1937. Cohn, qui était un peu le Mussolini du étudiant les combats

cinéma (de fait, il avait un portrait du Duce dans son bureau), fulmina en singuliers des avions de

entendant ça. McCarey se leva pour partir, mais comme il quittait la chasse pendant la guerre de

pièce, il remarqua le piano qui se trouvait dans le bureau. McCarey était Corée. Il était intrigué par

aussi un compositeur frustré. Il s'assit et se mit à jouer une musique de le fait que les pilotes de

chasse américains étaient

film . Cohn avait un faible pour ce style de musique, et il fut enchanté : régulièrement capables de

« Quelqu'un qui aime autant la musique est forcément doué, dit-il. Je suis battre les meilleurs pilotes

prêt à déboursé cette somme scandaleuse. Venez demain. »

ennemis en combat

Cohn allait regretter sa décision.

singulier. Son analyse des

chasseurs qui s'affrontaient

Trois vedettes étaient à l'affiche de Cette Sacrée Vérité : Cary Grant, le conduisit à des

Irene Dunne et Ralph Bellamy. Aucun d'eux n'était satisfait du rôle décrit découvertes étonnantes.

par le script ; ils ne voulaient pas vraiment tourner ce film et, plus le Les chasseurs ennemis

temps passait, moins ils étaient contents. Les modifications du script com-étaient en général meilleurs

mencèrent : McCarey avait apparemment mis au placard l'original et que leurs homologues

américains en termes de

recommençait tout. Mais sa méthode était un peu particulière : il s'instal-vitesse, de vitesse

lait dans sa voiture, garée sur Hollywood Boulevard, en compagnie de la ascensionnelle et de

scénariste Viña Delmar, pour improviser des scènes avec elle. Plus tard, maniabilité. Mais les

lorsque le tournage commença, il alla arpenter la plage et griffonna les Américains avaient

l'avantage sous deux

détails de mise en scène du lendemain sur des morceaux de papier kraft.

aspects critiques peu

Ses manières de réalisateur ne plaisaient guère aux acteurs. Un jour, il perceptibles d'emblée.

demanda à Dunne si elle savait jouer du piano et à Bellamy s'il savait D'abord, les commandes

chanter. Les deux répondirent que « pas vraiment » : McCarey demanda hydrauliques de leurs

à Dunne de jouer Home on the Range du mieux qu'elle pouvait pendant appareils leur permettaient

de passer plus vite d'une

que Bellamy chantait faux. Les acteurs n'apprécièrent guère cet exercice manœuvre à la suivante.

fort humiliant, mais McCarey était aux anges et filma toute la scène. Rien Ensuite, la disposition du

de tout cela n'était dans le script, mais ce fut gardé au montage.

cockpit offrait au pilote un

Parfois, les acteurs attendaient sur le plateau tandis que McCarey champ de vision plus large.

Il en résultait que les

s'amusait avec le piano, avant d'arriver soudain avec une idée pour ce pilotes américains pouvaient

qu'on allait tourner le jour même. Un matin, Cohn fit une visite impro-observer plus rapidement la

visée sur le tournage et fut témoin de ses étranges façons. « Je vous ai situation tactique instant

embauché pour faire une bonne comédie et humilier Frank Capra. Mais par instant et s'y orienter

il sera bien le seul à rire en voyant ce film ! » Cohn était écoeuré et mit le plus vite. Ayant alors

décidé ce qu'ils pouvaient

tout par écrit. Il était chaque jour plus irrité mais aussi obligé, contrac-faire, ils pouvaient

tuellement, de payer Dunne 40 000 dollars, que le film soit tourné ou
272

S T R A T É G I E 2 0

non. Il ne pouvait licencier McCarey maintenant sans s'attirer de gros rapidement changer de

ennuis ; il ne pouvait pas non plus l'obliger à revenir au script original, manœuvre. À chaque

combat, cette capacité à

puisque McCarey avait déjà commencé à tourner et qu'il était le seul, passer rapidement à travers

semblait-il, à savoir où il allait.

la boucle observation

Néanmoins, les jours passant, les acteurs discernèrent une certaine

– orientation – décision

méthode dans l'excentricité de McCarey. Il faisait de très longues prises

– action (le cycle de Boyd)

et les dirigeait assez peu : leur jeu n'en était que plus spontané et plus donnait aux pilotes

américains un léger

vivant. Il paraissait nonchalant, mais il savait ce qu'il voulait et était tou-avantage chronologique.

jours prêt à faire rejouer la moindre scène si l'expression des acteurs ne Si l'on décompose un

lui convenait pas. Ses journées de tournage étaient courtes et allaient combat aérien en une série

droit au but.

de cycles de Boyd, on

constate que les Américains

*Un jour, après une longue absence, Cohn arriva sur le plateau pour
obtenaient à chaque cycle*

*trouver McCarey en train de servir à boire à toute l'équipe. Il était sur
le un gain de temps, au point*

*point d'exploser, lorsque le réalisateur lui annonça qu'ils étaient en
train que les actions de l'ennemi*

*de fêter la fin du tournage. Cohn était très agréablement surpris :
devenaient totalement*

*McCarey avait fini en avance et dépensé 200 000 dollars de moins
que inadaptées car la situation*

avait changé entre-temps.

*prévu. Puis, encore à sa surprise, le film se mit en place en salle de
mon-Par conséquent, les pilotes*

*tage, comme un étrange puzzle. Il était bon, très bon. Les auditoires
tests américains parvenaient à*

*s'esclaffèrent du début à la fin. Sorti sur les écrans en 1937, Cette
Sacree prendre sur l'ennemi un*

*Vérité remporta un vif succès ; McCarey obtint même l'oscar du
meilleur cycle de Boyd d'avance,*

c'est-à-dire à manœuvrer

réalisateur. Cohn avait trouvé son nouveau Frank Capra.

de façon favorable jusqu'à

*Malheureusement, McCarey avait été marqué par les tendances être
en position de*

tyranniques de son patron et, bien que Cohn lui fît des offres alléchantes, l'abattre. Le colonel Boyd

McCarey ne travailla plus jamais pour la Columbia.

et d'autres chercheurs se

demandèrent alors si le

même cycle ne pouvait

Interprétation

pas s'appliquer à d'autres

Leo McCarey, qui comptait parmi les meilleurs réalisateurs de l'âge d'or formes de combat.

d'Hollywood, était avant tout un auteur-compositeur frustré. Il ne s'était Robert R. Leonhard,

spécialisé dans les comédies bouffonnes (c'est lui qui inventa le couple the art of maneuver,

1991

Laurel et Hardy) que parce qu'il s'était avéré incapable de vivre de la musique. Cette Sacrée Vérité est encore aujourd'hui l'une des meilleures comédies jamais tournées, dans le style et la manière qu'eut McCarey de jouer de son talent de musicien : il composait le film dans sa tête, de cette façon lâche et logique qu'il avait d'écrire une partition. Pour réaliser un film ainsi, il avait besoin de deux éléments : une bonne marge de manœuvre, et des moyens pour canaliser le chaos et la confusion dans un processus de création.

McCarey garda ses distances avec Cohn, les acteurs, les scénaristes

– tous, en fait – autant qu’il le put. Il ne se laissait pas enfermer par les idées d’autrui quant à la façon de tourner un film. Avec la liberté que cela lui donnait, il improvisait, expérimentait, orientait à sa guise n’importe quelle scène, mais gardait toujours tout sous contrôle. Visiblement, il savait ce qu’il voulait et comment l’obtenir. Cette façon inhabituelle de tourner un film était un défi de tous les jours : les acteurs devaient répondre en créant leur propre énergie, et non en répétant des mots appris par cœur. McCarey laissait le hasard participer à la création sans pour autant se laisser déborder par le désordre. La scène à laquelle il pensa lorsqu’il S T R A T É G I E 2 0

273

La mobilité est la capacité

apprit que ni Dunne ni Bellamy n’étaient doués pour la musique, par de projeter de la puissance

exemple, parut vivante et spontanée à l’écran parce qu’elle l’était en à distance ; c’est une des

réalité. Si elle avait été écrite, elle n’aurait pas été aussi drôle.

caractéristiques du bon

joueur d’échecs. Son but

Réaliser un film, ou un quelconque projet artistique, professionnel ou est de permettre à chacune

scientifique, c’est mener une guerre. Il faut une certaine logique stratégique de ses pièces d’exercer une

pour s’attaquer à un problème, façonner le projet, gérer les aléas et la dis-pression sur un nombre

tance entre ce que l’on veut et ce que l’on a. Les réalisateurs et les artistes maximum de cases au lieu

partent souvent avec de brillantes idées, mais leurs plannings deviennent de rester enfermé dans un

coin, entouré par d'autres

une camisole de force, une prison ; ce sont des règles auxquelles il faut se plier. Par conséquent, le

conformer, et le processus en perd toute sa saveur : il n'y a plus rien à maîtriser d'échecs est heureux

explorer dans la création elle-même, le résultat est morne et décevant. À

d'échanger des pions (dans

l'inverse, certains artistes partent d'une idée floue mais prometteuse et sont des batailles d'infanterie, si

l'on veut) non parce qu'il

trop paresseux ou indisciplinés pour lui donner une forme quelconque. Ils essaient d'user l'ennemi mais

se laissent trop aller et c'est la confusion qui prend le dessus.

parce qu'il sait qu'il peut

Dans ces cas-là, la solution est de planifier, d'avoir une idée claire de projeter la puissance de ses

ce que l'on veut, puis de s'inscrire dans un espace ouvert, qui vous laisse tourner (forces mécanisées) au

plusieurs options à partir desquelles travailler. Ainsi, vous dirigez la situation d'une ligne ouverte.

Ainsi, le maître d'échecs se

tion tout en laissant la place au hasard et à la chance. Les militaires comme bat pour bouger. C'est le

les artistes sont jugés sur la façon dont ils gèrent le chaos, et l'acceptent en principe central de la théorie

se l'appropriant.

de la guerre de mouvement.

Robert R. Leonhard,

the art of maneuver,

5. La scène se passe dans les années 1540, au Japon, dans un ferry bondé 1991

de fermiers, de marchands et d'artisans. Un jeune samouraï régala l'assemblée du récit de ses prouesses d'homme d'épée, maniant avec beaucoup d'allure un sabre long d'un mètre pour appuyer ses propos. Les autres passagers étaient quelque peu effrayés par le jeune athlète et feignaient de s'intéresser à ses histoires pour ne pas le froisser. Mais un autre homme, un peu plus âgé, s'installa sur le côté, ignorant le jeune fanfaron. Apparemment, c'était aussi un samouraï : il portait deux sabres.

Personne ne savait qu'il était l'un des plus grands hommes d'épée de son temps, Tsukahara Bokuden. Il avait la cinquantaine et aimait à voyager seul et incognito.

Bokuden était installé les yeux clos, apparemment en méditation. Son immobilité et son silence finirent par vexer le jeune samouraï, qui l'interpella : « Allons, vous n'aimez donc pas ce genre d'histoires ? Vous ne savez même pas manier un sabre, vieillard ? – Si, répondit Bokuden, mais je ne manie le sabre qu'en des circonstances qui s'y prêtent et ce n'est pas le cas.

– Une façon de se servir de son sabre sans se servir de son sabre, en somme, répliqua le jeune samouraï. Ne dites pas n'importe quoi. De quelle école venez-vous ? – On l'appelle Mutekatsu-ryu [style qui prône la victoire sans sabre ni combat], répondit Bokuden. – Quoi ? Mutekatsu-ryu ?

Allons, allons, trêve de sornettes. Comment vaincre sans combattre ? »

Le jeune samouraï était fort irrité. Il demanda à Bokuden de faire une démonstration et le provoqua en duel avec insistance. Bokuden s'y refusa, sur cette embarcation bondée, mais il promit au samouraï de lui faire une démonstration du style Mutekatsu-ryu sur la rive la plus proche.

274

STRATÉGIE 20

Il demanda au pilote de conduire le bateau vers une petite île non loin de no 71. la victoire au

milieu de cent ennemis

là. Le jeune homme continua à gesticuler pour s'échauffer. Bokuden resta assis, les yeux clos. Comme ils approchaient de l'île, le duelliste, nerveux, Le prêtre Yozan,

28e professeur d'Enkakuji,

lui cria : « Allons ! Vous êtes un homme mort. Vous allez goûter au tran-vint s'entretenir avec un

chant de mon sabre ! »

samouraï du nom de

Et il bondit sur la rive. Bokuden prit son temps ; le jeune samouraï Ryozan, adepte du zen.

était hors de lui et se mit à l'insulter. Bokuden confia ses sabres au pas-Le professeur lui dit :

« Vous vous mettez

seur, en déclarant : « Je suis de l'école de Mutekatsu-ryu. Je n'ai pas besoin dans votre baignoire, tout

de sabre. »

nu de la tête aux pieds.

*Sur ces mots, il s'empara de la longue rame du pilote et, prenant
Survienrent cent ennemis*

*appui sur la rive, il repoussa l'embarcation au large, loin de l'île. Le
en armure, avec des arcs et*

*samouraï se mit à hurler, lui demandant de revenir. Bokuden lui cria :
des sabres. Comment allez-vous les affronter ? Est-ce*

*« Voilà une victoire sans combat. Je te défie de te jeter à l'eau et de
nager que vous allez ramper à*

jusqu'ici ! »

leurs pieds et implorer leur

*Le bateau s'éloignant, les passagers voyaient le jeune samouraï,
aban-clémence ? Allez-vous*

*donné sur la rive, bondissant de tous côtés, faisant de grands
signes. Ses prouver votre haute*

naissance en défendant

*cris se perdirent dans le lointain. Tous éclatèrent de rire : Bokuden
avait chèrement votre vie ? Ou*

fait là une démonstration brillante du style Mutekatsu-ryu.

bien, est-ce qu'un homme

qui pratique la Voie jouit-il

Interprétation

d'une grâce spéciale ? –

Dès l'instant où Bokuden entendit la voix du jeune arrogant, il sut qu'il y Permettez-moi de vaincre,

répondit Ryozan, sans

aurait des problèmes. Sur ce bateau plein à craquer, un duel conduirait au capituler et sans me

désastre, et c'était inutile ; il fallait se débarrasser du jeune homme sans battre. »

combat et lui infliger une humiliante défaite. Il suffisait de faire preuve d'un peu d'astuce. D'abord, il se tint tranquille : cela détourna l'attention Épreuve

Surpris au milieu de cent

du jeune samouraï des passagers innocents et l'attira à Bokuden comme ennemis, comment arriver

un aimant. Il déstabilisa son adversaire avec le nom d'une école qui n'en à vaincre sans se rendre

était pas une, échauffant plus encore l'esprit simple du samouraï avec un et sans combat ?

concept paradoxal. Agacé, le jeune homme essaya de faire face avec de Trevor Leggett,

samurai zen: the

*grands mots. Il était tellement en colère et hors de lui qu'il bondit
seul sur warrior koans, 1985*

*la rive sans même se rendre compte que c'était une manœuvre de
Mutekatsu-ryu. Bokuden était un samouraï qui parvenait toujours à
énervé son adversaire afin de gagner sans effort, par la manœuvre
et non par la force brute. C'était la démonstration parfaite de son art.*

*Le but de la manœuvre est de vous offrir des victoires faciles, en
induisant l'ennemi en erreur, afin qu'il abandonne ses positions de
force pour s'aventurer en terrain inconnu où il est déstabilisé. La
puissance de votre adversaire est inséparable de sa capacité à
garder la tête froide : c'est pourquoi vos manœuvres doivent viser à
le perturber et le griser. Si vous êtes trop direct, vous courez le
risque de révéler votre jeu. Il faut se montrer subtil, attirer l'ennemi à
soi par un comportement énigmatique, l'irriter par des actions et des
manières provocatrices avant de faire brusquement machine arrière.
Lorsque vous sentez que l'adversaire a perdu son sang-froid, que la
frustration et la colère augmentent, vous pouvez alors accroître le
rythme de vos manœuvres. Bien énervé, l'adversaire sautera du
bateau et s'isolera de lui-même, vous cédant une victoire facile.*

S T R A T É G I E 2 0

275

I m a g e :

La faucille.

C'est le plus simple

des outils. Il est épuisé

sant de s'en servir

pour couper de hautes

*herbes ou moissonner un
champ de blé encore vert.
Mais il suffit d'attendre
que les tiges devien-
nent dorées, raides et
sèches, et la plus
petite faucille fau-
che le blé sans
effort.*

Autorité : *Les batailles se gagnent par le carnage et la manœuvre.
Plus grand est le général*

*et plus il se sert de la manœuvre, moins il attend du carnage...
Toutes les batailles ou presque*

*considérées comme des chefs-d'œuvre de l'art
militaire sont le résultat de manœuvres met-
tant en jeu un expédient ou un procédé inno-
vant, un stratagème bizarre, vif et inattendu.*

*Dans ces batailles, les pertes du vainqueur
sont minces. (Winston Churchill, 1874-1965)*

A CONTRARIO

Il n'y a ni intérêt ni gloire à chercher le combat pour le combat. Toutefois, c'est parfois la composante stratégique d'une manœuvre. Un encerclement soudain ou un puissant coup frontal lorsque l'ennemi ne s'y attend pas peuvent être extrêmement efficaces.

Le seul danger de l'art de la manœuvre est de se laisser tellement d'options que l'on s'y perd soi-même. Restez simple et limitez-vous aux possibilités que vous contrôlez.

276

STRATÉGIE 20

21

NÉGOCIEZ EN AVANÇANT :

LA STRATÉGIE DE LA GUERRE

DIPLOMATIQUE

Les hommes essaieront toujours d'obtenir par la négociation ce qu'ils seraient incapables d'avoir par le combat ou la confrontation directe. Ils invoqueront l'équité, la morale, pour se couvrir en avançant leurs pions. Ne vous laissez pas piéger : la négociation reste une manœuvre de pouvoir, un investissement politique. Vous devez rester en position de force afin que la partie adverse ne puisse profiter des pourparlers pour se jouer de vous. Avant et pendant les négociations, continuez à faire progresser vos pions, afin que votre opposant reste sous pression et soit obligé d'accepter vos conditions. En obtenant beaucoup de votre adversaire, vous pourrez vous permettre quelques concessions sans importance. Construisez-vous la réputation de quelqu'un de dur et de ferme, afin que les autres s'inquiètent avant même de vous rencontrer.

277

LA GUERRE PAR D'AUTRES MOYENS

Lorsque Sparte finit par vaincre Athènes pendant la guerre du Péloponnèse, en 404 av. J.-C., ce fut le début d'une période de lent déclin pour la grande cité-État. Au cours des décennies suivantes, de nombreux citoyens, et notamment Démosthène, grand orateur, se prirent à rêver d'un renouveau d'Athènes la Grande.

En 359 av. J.-C., Perdiccas, roi de Macédoine, fut tué sur le champ de bataille. Sa succession fit l'objet d'une lutte de pouvoir. Pour Athènes, la Macédoine était une terre barbare du nord, n'ayant d'importance que par la proximité d'avant-postes athéniens qui permettaient de sécuriser les routes d'approvisionnement de blé d'Asie et les mines d'or locales.

Amphipolis était l'un de ces avant-postes : ancienne colonie athénienne, elle était passée aux mains des Macédoniens. Les politiciens d'Athènes émirent l'idée de soutenir l'un des prétendants au trône de Macédoine, un certain Argus, par des navires et des soldats. S'il gagnait, il serait redevable à Athènes et lui rendrait l'importante ville d'Amphipolis.

Hélas, les Athéniens avaient parié sur le mauvais cheval : Philippe, âgé de vingt-quatre ans et frère de Perdiccas, vainquit Argus sans mal et devint roi. Mais à la surprise d'Athènes, Philippe ne profita pas de cet avantage et, au contraire, fit marche arrière, renonçant à toute prétention sur Amphipolis, à qui il rendit son indépendance. Il relâcha sans rançon les soldats athéniens capturés lors de la bataille. Il alla même jusqu'à évoquer l'idée d'une alliance avec Athènes, ennemi pourtant récent. Lors de négociations secrètes, il proposa enfin de reconquérir Amphipolis dans quelques années et de la remettre à Athènes, en échange d'une autre cité qui était encore sous contrôle athénien. L'offre était trop alléchante pour être refusée.

Les délégués athéniens rapportèrent que Philippe était d'un naturel aimable et que, sous ses dehors un peu brutaux, il ne cachait pas son admiration pour la culture athénienne. D'ailleurs, il avait invité les plus grands philosophes et artistes athéniens à résider dans sa capitale. En un claquement de doigt, les Athéniens avaient

apparemment gagné un allié important au nord. Philippe envoya des troupes combattre des tribus barbares à d'autres frontières, et la paix fut rétablie entre les deux États.

Quelques années plus tard, alors qu'Athènes était tourmentée par des luttes de pouvoir intestines, Philippe marcha sur Amphipolis et la reprit.

Conformément à leurs accords, les Athéniens envoyèrent des délégations pour négocier. Ils constatèrent, à leur grande surprise, que Philippe ne leur rendit pas du tout la ville et qu'il se contenta de vagues promesses.

Distracts par leurs querelles internes, les envoyés n'eurent d'autre choix que d'accepter. Ayant mis la main sur Amphipolis, Philippe avait un accès illimité aux mines d'or et aux riches forêts de la région. Les Athéniens avaient été joués depuis le début.

Démosthène choisit ce moment pour élever la voix et vitupérer contre ce fourbe de Philippe. Il souligna la menace qu'il représentait pour toute la Grèce. L'orateur poussa les Athéniens à lever rapidement une armée pour aller à la rencontre du traître, et rappela leurs victoires passées 278

S T R A T É G I E 2 1

contre d'autres tyrans. Finalement, rien ne se passa, mais quelques années plus tard, lorsque Philippe manœuvra pour prendre le passage des Thermopyles, route étroite qui reliait le centre au sud de la Grèce, Athènes finit par envoyer une armée pour défendre le passage. Philippe battit en retraite et les Athéniens se congratulèrent de cette victoire facile.

Les années suivantes, ils virent, non sans inquiétude, que Philippe étendait ses terres au nord, à l'est et au centre de la Grèce. En 346 av. J.-C., il proposa soudain la négociation d'un traité avec Athènes. On savait déjà qu'on ne pouvait lui faire confiance, et beaucoup d'hommes de la cité-État s'étaient jurés de ne plus jamais avoir

affaire à lui. Mais, sans ce traité, c'était la guerre contre la Macédoine à un moment où Athènes n'était absolument pas prête à faire face à une telle situation. Et Philippe paraissait totalement sincère dans son désir d'une alliance solide qui, au moins, permettrait à Athènes de connaître une période de paix salubre.

Malgré leur réserve, les Athéniens envoyèrent donc des ambassadeurs en Macédoine pour signer un traité que l'on appela « la paix de Philocrate ».

Athènes abandonnait ses droits sur Amphipolis pour assurer en échange la sécurité de ses derniers avant-postes au nord.

Les ambassadeurs partirent satisfaits. Cependant, alors qu'ils faisaient route vers Athènes, ils apprirent que Philippe avait pris les Thermopyles.

Sommé de s'expliquer, Philippe répondit qu'il avait agi pour sécuriser ses intérêts dans le centre de la Grèce ; une cité rivale le menaçait provisoirement. Il abandonna rapidement les lieux. Mais les Athéniens en avaient assez : ils avaient été humiliés. Philippe, sous le couvert de négociations et de traités, avait sans cesse marqué des points. Ce n'était pas un homme d'honneur. Il avait peut-être abandonné les Thermopyles, mais peu importait : son territoire s'agrandissait en permanence, puis il faisait semblant de se montrer généreux en rendant quelques acquisitions qui finissaient toujours par lui revenir de toute façon. En alliant la guerre et la diplomatie, il avait fait de la Macédoine la puissance dominante de la Grèce.

Démosthène et ses disciples prenaient maintenant l'ascendant. La paix de Philocrate était apparemment une erreur : tous ceux qui y avaient participé furent renvoyés. Les Athéniens se mirent à faire du remue-ménage, à l'est d'Amphipolis, pour y sécuriser des avant-postes. Évidemment, cela déplut à la Macédoine. En 338 av. J.-C., ils firent alliance avec Thèbes pour préparer une grande guerre contre Philippe. Les deux alliés rencontrèrent les Macédoniens à la bataille de Chéronée, dans le centre de la Grèce.

Philippe vainquit pleinement, notamment grâce à son fils Alexandre.

À Athènes, ce fut la panique : les barbares du nord étaient aux portes de la ville et menaçaient de la réduire en cendres. Mais encore une fois, ils se trompaient : Philippe leur fit une offre de paix plus que généreuse, leur promettant de ne pas envahir les terres athéniennes. En échange, il prendrait les avant-postes qu'ils se disputaient à l'est et Athènes deviendrait alliée de la Macédoine. Pour preuve, Philippe relâcha ses derniers prisonniers athéniens sans demander la moindre rançon. Il envoya aussi son fils Alexandre, à la tête d'une délégation, à Athènes, afin de rapporter les S T R A T É G I E 2 1

279

Lord Aberdeen,

*cendres de tous les soldats athéniens morts à Chéronée.
Bouleversés de ambassadeur britannique*

gratitude, les Athéniens accordèrent la citoyenneté à Alexandre et à son en Autriche, s'avéra encore

père, et dressèrent même une statue de Philippe sur leur agora.

plus facile à manipuler.

Âgé d'à peine vingt-neuf

Plus tard dans l'année, Philippe convoqua un congrès de toutes les ans, il parlait un français

cités-États grecques (à l'exception de Sparte, qui refusa d'y participer) exécration et ne faisait pas le

pour proposer de s'allier dans ce que l'on appellerait « la Ligue hellénis-poids face à un diplomate

tique ». Pour la première fois, les cités-États grecques s'unissaient en une blanchi sous le harnois

seule confédération. Peu après que les termes de l'alliance eurent été comme le subtil Metternich.

La rigidité et la confiance

fixés, Philippe proposa de partir en guerre contre leurs ennemis de tou-en soi du Britannique firent

jours, les Perses. La proposition remporta un franc succès, à Athènes en de lui un jouet entre

premier lieu. Finalement, tout le monde avait oublié à quel point Philippe les mains de Metternich.

avait été déloyal : on ne se souvenait que de sa générosité.

« Metternich se montre

extrêmement empressé vis-

En 336 av. J.-C., avant le début de la guerre contre la Perse, Philippe à-vis de lord Aberdeen »,

fut assassiné. Alexandre devait reprendre la tête de la Ligue et s'en servir signala Cathcart. Les

pour construire son empire. Athènes resta un allié fidèle de la Macédoine, résultats ne se firent pas

son gage de stabilité au sein de la Ligue hellénistique.

attendre. Metternich avait

naguère décrit le rôle du

diplomate comme l'art de

Interprétation

passer pour une dupe sans

À un certain niveau, la guerre n'est pas bien compliquée : vous manœuvrez en être une ; il fit de ses

votre armée pour vaincre l'ennemi en tuant ses soldats, en prenant ses terres rapports avec l'ambitieux

ou en vous mettant suffisamment en sécurité pour vous proclamer victo-Aberdeen un véritable cas

d'école. « N'allez pas

rieux. Il faut battre en retraite ici et là, mais votre intention reste d'avancer imaginer que Metternich

au maximum. La négociation, elle, est toujours plus délicate. D'un côté, il est un personnage

faut sécuriser ses intérêts existants et les faire fructifier le plus possible ; de formidable », écrivit

l'autre, il faut négocier en toute bonne foi et faire des concessions afin de Aberdeen à Castlereagh.

gagner la confiance de l'adversaire. Trouver le parfait équilibre est tout un

« Vivant avec lui du matin

au soir... comment voulez-

art, quasiment impossible à atteindre, dans la mesure où l'on ne peut jamais vous que je ne le connaisse

être certain que l'autre est véritablement honnête. Dans cette zone entre pas ? Si c'était l'homme

*guerre et paix, il est difficile de voir clair dans le jeu de l'adversaire ;
vous le plus subtil du monde, il*

*pouvez facilement vous tromper et vous installer dans une situation
où vos ne manquerais pas d'en*

imposer vis-à-vis d'une

intérêts ne seront pas défendus.

personne peu familière de

*Pour Philippe, la négociation n'était pas distincte de la guerre ; elle
en l'art de la tromperie, mais*

*était l'extension. La négociation comme la guerre font appel à l'art de
la tel n'est pas son caractère.*

*manœuvre, à la stratégie et à la tromperie ; elles vous demandent
de conti-Je vous le répète, il n'est*

*nuer à avancer, comme vous le feriez sur un champ de bataille.
C'est cette pas très intelligent. Il est*

vaniteux... mais on peut

*compréhension profonde de l'art de la négociation qui conduisit
Philippe à lui faire confiance... »*

*proposer de laisser Amphipolis indépendante, tout en promettant de
la céder Mélange de condescendance*

*plus tard à Athènes, promesse qu'il n'eut jamais l'intention de tenir.
Ce signe et de crédulité, Aberdeen*

*apparent d'ouverture lui fit gagner, avec la sympathie d'Athènes, le
temps mérita de la part de*

Metternich le surnom

qu'il lui fallait ; il neutralisa ces intempestifs Athéniens pendant qu'il se bat-ironique de « cher

tait ailleurs. La paix de Philocrate couvrit, de la même façon, ses mouve-nigaud de la diplomatie ».

ments dans le centre du pays et déséquilibra les Athéniens. Il avait décidé que Henry Kissinger,

son but ultime était d'unir toute la Grèce et de conduire une croisade contre a world restored, 1957

la Perse ; il choisit Athènes, dotée d'une histoire particulièrement noble, comme centre symbolique de la Ligue hellénistique. Pour s'acheter la loyauté de la cité-État, il négocia des conditions de paix particulièrement généreuses.

280

S T R A T É G I E 2 1

Philippe de Macédoine ne s'inquiéta jamais de ne pas tenir parole.

ORESTÈS.

Pourquoi faudrait-il servilement honorer ses promesses alors qu'il savait Ô Pallas, tu as sauvé ma

que les Athéniens trouveraient toujours un prétexte pour étendre, à ses maison, tu m'as rendu la

dépens, leurs avant-postes au nord ? La confiance n'est pas une question terre de la patrie d'où

j'étais exilé !

d'éthique ; c'est une manœuvre de plus. Pour Philippe, la confiance et LE CHŒUR DES

l'amitié étaient des produits en vente. Il les acheta à Athènes, plus tard, EUMÉNIDES.

lorsqu'il fut puissant et qu'il eut enfin des choses à échanger.

Ah ! jeunes dieux, vous

*Comme Philippe, considérez toute situation de négociation mettant
avez foulé aux pieds les*

lois antiques, et vous avez

*en jeu vos intérêts vitaux comme relevant de la pure manœuvre.
Lorsque arraché cet homme de mes*

*vous gagnez la confiance de quelqu'un, ce n'est pas une question
de mains ! Et moi, couverte*

*morale mais de stratégie : parfois cela vous est indispensable,
parfois non.*

d'opprobre, méprisée,

*Si tel est leur intérêt, les gens rompront leur parole et trouveront
toujours misérable, enflammée de*

*une excuse morale et légale pour s'en justifier, à leurs yeux comme
aux colères, ô douleur ! je vais*

répandre goutte à goutte sur

yeux des autres.

le sol le poison de mon

*Comme dans une bataille, placez-vous toujours en position de force
cœur terrible à cette terre.*

lorsque vous négociez. Si vous êtes faible, usez des négociations pour ATHÈNA.

gagner du temps, pour retarder le combat jusqu'à ce que vous soyez prêt.

Croyez-moi, ne gémissiez

pas aussi profondément.

Montrez-vous conciliant, non pour le plaisir d'être gentil, mais dans le Vous n'êtes point vaincues.

cadre d'une stratégie. Une fois en position de force, prenez autant que La cause a été jugée par

vous pouvez avant et pendant les négociations ; il sera toujours temps suffrages égaux et sans

plus tard de rendre quelques parcelles de ce que vous aurez pris : jouez offense pour vous ; mais les

les grands seigneurs. Ne vous inquiétez ni de votre réputation, ni du fait témoignages de la volonté de

Zeus ont été manifestes.

de briser la confiance d'autrui. Vous verrez : c'est incroyable à quel point Lui-même a dicté cet

les gens oublient vos promesses non tenues quand vous êtes en position oracle : qu'Orestès, ayant

de force, capable d'offrir des choses qui servent leurs intérêts.

commis ce meurtre, ne

devait point en être châtié.

N'envoyez donc point à

*Un prince bien avisé ne doit point accomplir sa promesse lorsque
cette terre votre colère*

*cet accomplissement lui serait nuisible, et que les raisons qui l'ont
terrible ; ne vous irritez*

déterminé à promettre n'existent plus : tel est le précepte à donner.

point, ne la frappez point

*Il ne serait pas bon sans doute, si les hommes étaient tous gens de
de stérilité, en y versant*

goutte à goutte la bave des

*bien ; mais comme ils sont méchants, et qu'assurément ils ne vous
daimones, implacable*

*tiendraient point leur parole, pourquoi devriez-vous leur tenir la
rongeuse des semences. Moi,*

*vôtre ? Et d'ailleurs, un prince peut-il manquer de raisons légitimes
je vous fais la promesse*

pour justifier l'inexécution de ce qu'il a promis ?

sacrée que vous aurez ici des

N

demeures, des temples et des

ICOLAS MACHIAVEL (1469-1527), Le Prince

autels ornés de splendides

offrandes, et que vous serez

grandement honorées par

DU JADE CONTRE DU VERRE TEINTÉ

les Athéniens.

Au début de l'année 1821, le ministre des Affaires étrangères russe, Capo Calme la violente colère des

flots noirs de ton cœur, et tu

d'Istria, reçut enfin la nouvelle qu'il attendait depuis longtemps : un habiteras avec moi, et tu

groupuscule de patriotes grecs commençait à se rebeller contre les Turcs seras pieusement honorée

(la Grèce appartenait alors à l'Empire ottoman), afin de les mettre à la comme moi. Les riches

porte pour établir un gouvernement libéral. D'Istria, aristocrate grec, prémices de ce pays te seront

rêvait depuis longtemps d'impliquer la Russie dans les affaires grecques.

offertes, dans les sacrifices,

pour les enfantements et les

La Russie était alors une puissance militaire grandissante ; si elle soute-noces ; et, désormais, tu me

nait la révolution et que les rebelles l'emportaient, elle gagnerait de remercieras de mes paroles.

S T R A T É G I E 2 1

[...] La suite des temps

l'influence sur la Grèce indépendante et donc sur ses ports et sa marine.

amènera des honneurs

Les Russes se considéraient aussi comme protecteurs de l'Église grecque toujours plus grands pour

orthodoxe, car le tsar Alexandre Ier était un homme très pieux. Une croi-les habitants de ma ville et

toi, tu auras une demeure

sade contre les Turcs musulmans satisfaisait sa conscience morale autant glorieuse dans la cité

que les intérêts politiques russes. C'était trop beau pour être vrai.

d'Érékhtheus, et tu seras

Un seul obstacle s'opposait à la manœuvre de d'Istria : le prince ici, dans les jours consacrés,

Klemens von Metternich, ministre des Affaires étrangères autrichien.

en vénération aux hommes

Quelques années auparavant, Metternich avait instauré une alliance entre et aux femmes, plus que tu

ne le serais jamais partout

l'Autriche, la Prusse et la Russie : c'était la Sainte-Alliance. Son but était ailleurs. Ne répands donc

de protéger les gouvernements de ces nations de la menace révolution-point sur mes demeures le

naire et de maintenir la paix en Europe après la tornade des guerres
napo-poison rongeur de tes

léoniennes. Metternich s'était lié d'amitié avec Alexandre 1er. En
observant entrailles, funeste aux

enfantements, et brûlant

l'évolution des relations entre la Russie et la Grèce, il avait envoyé
au tsar d'une rage que le vin n'a

des dizaines de rapports expliquant que cette révolution appartenait
à une point excitée. N'inspire

conspiration d'échelle européenne qui visait à se débarrasser de
toutes les point la discorde aux

monarchies du continent. Si Alexandre soutenait la révolution
grecque, il habitants de ma ville, et

servirait les révolutionnaires et violerait la Sainte-Alliance.

qu'ils ne soient point

comme des coqs se déchirant

D'Istria n'était pas un idiot : il savait que Metternich voulait en réa-
entre eux. Qu'ils

lité empêcher la Russie d'étendre son influence sur la Méditerranée,
ce n'entreprennent que des

qui dérangerait l'Angleterre et déstabiliserait l'Europe, la pire crainte
de guerres étrangères, et non

Metternich. Pour d'Istria, la situation était simple : Metternich et lui
trop éloignées, par lesquelles

est éveillé le grand amour

étaient en compétition pour gagner de l'influence sur le tsar. D'Istria avait de la gloire, car j'ai en

l'avantage : il voyait souvent le dirigeant russe et pouvait, en étant horreur les combats

constamment à ses côtés, contrebalancer les arguments de Metternich.

d'oiseaux domestiques. Il

Comme prévu, les Turcs intervinrent pour réprimer la rébellion grec-convient que tu acceptes ce

que. Ils perpétrèrent de telles atrocités contre les Grecs qu'il semblait qua-que je t'offre, afin qu'étant

bienveillante, tu sois

siment certain que le tsar interviendrait. Mais en février 1822, alors que comblée de biens et

la révolution était à son comble, le tsar commit ce qui était, aux yeux de d'honneurs et que tu

d'Istria, une erreur fatale : il accepta d'envoyer à Vienne un émissaire possèdes ta part de cette

pour discuter de la crise avec Metternich. Le prince était particulièrement terre très aimée des dieux !

LE CHŒUR DES

doué pour attirer les négociateurs jusqu'à Vienne, où il finissait toujours EUMÉNIDES.

par les charmer et les convaincre. D'Istria sentait la situation lui échap-Certes, je veux habiter avec

per. Il n'avait plus qu'une option : choisir l'émissaire qui partirait à Pallas, et je ne dédaignerai

Vienne et lui donner des instructions très précises.

pas cette ville, asile des

D'Istria choisit un homme appelé Tatitcheff qui avait été ambassadeur dieux, qu'honorent le tout-puissant Zeus et Arès,

de Russie en Espagne. C'était un négociateur habile et expérimenté. Peu rempart des daimones, qui

avant de partir, il fut convoqué en réunion et écouta attentivement les dan-protège les autels des

gers que d'Istria lui prédit : Metternich essaierait de le charmer et de le Hellènes. Je lui souhaite,

séduire. Pour empêcher que le tsar n'intervienne, il proposerait de négocier par des prédictions

bienveillantes, les fruits

un accord entre les Russes et les Turcs ; et, bien sûr, il convoquerait une abondants, utiles à la vie,

conférence européenne pour discuter de la question. Cette astuce était la qui germent dans la terre

préférée de Metternich : il arrivait toujours à dominer ces conférences et à sous la lumière éclatante

en tirer ce qu'il voulait. Tatitcheff ne devait surtout pas succomber à son de Hèlios.

charme. Il devait remettre à Metternich une note de d'Istria qui expliquait Eschyle,

526-456 av. J.-C.,

que la Russie était en droit de voler au secours de chrétiens livrés aux Turcs.

les euménides, traduit

À aucun prix il ne fallait accepter que la Russie participe à la conférence.

par Leconte de Lisle

282

STRATÉGIE 21

La veille de son départ pour Vienne, Tatischeff fut surpris que le tsar lui-même le fasse convoquer. Alexandre se montra nerveux et contradictoire. Ignorant les instructions de d'Istria, il ordonna à Tatischeff de dire à Metternich qu'il souhaitait se conformer aux exigences de l'Alliance tout en remplissant ses obligations morales à l'égard de la Grèce.

Tatischeff décida qu'il retarderait au maximum le moment de délivrer ce message ; cela rendrait son travail beaucoup trop confus.

Lors de sa première réunion avec Metternich, à Vienne, Tatischeff put prendre la mesure du ministre autrichien. Il se fit de lui l'image de quelqu'un d'artificiel, apparemment plus intéressé par les bals costumés et les jeunes Viennoises que par la question grecque. Metternich semblait distrait et mal informé ; le peu qu'il paraissait savoir au sujet de la situation en Grèce trahissait une certaine confusion. Tatischeff lui lut la note de d'Istria qui lui était destinée. Metternich lui demanda, comme ça, en passant, s'il avait aussi les instructions du tsar. Pris au dépourvu, Tatischeff ne put mentir. Son seul espoir était maintenant que les instructions plutôt contradictoires du souverain russe laisseraient le prince perplexe et Tatischeff avec un train d'avance.

Les jours suivants, Tatischeff se délecta des plaisirs qu'offrait la belle ville de Vienne. Puis il eut un autre rendez-vous avec Metternich, qui lui demanda s'il pouvait commencer les négociations, basées sur les instructions du tsar. Avant que Tatischeff n'ait eu le temps de réfléchir, Metternich lui demanda également quelles étaient les exigences de la Russie. Cela semblait honnête, et Tatischeff répondit que les Russes voulaient faire de la Grèce un protectorat afin d'obtenir l'approbation de l'Alliance pour y intervenir. Metternich s'opposa à chaque proposition, répliquant que son gouvernement n'accepterait jamais cela. Tatischeff lui demanda de suggérer des alternatives. Metternich se lança alors dans une discussion très théorique sur la révolution, l'importance de la Sainte-Alliance ; il digressait sans fin.

Tatischeff resta perplexe et pour le moins contrarié. Il avait voulu s'approprier une position, mais ces discussions étaient trop informelles, désordonnées. Perdu, il n'avait pas su les diriger dans la direction qu'il souhaitait.

Quelques jours plus tard, Metternich rappela Tatischeff. Il avait l'air mal à l'aise, presque blessé : les Turcs, dit-il, venaient de lui envoyer un message protestant du fait que les Russes avaient semé le trouble en Grèce.

Ils lui demandaient d'informer le tsar leur détermination à se battre jusqu'à la mort pour garder ce qui leur appartenait. Sur un ton très solennel, il sous-entendit qu'il était mécontent du manque de diplomatie des Turcs ; il déclara que ce n'était pas le rôle de son pays de transmettre ce triste message au tsar. Il ajouta que l'Autriche considérait la Russie comme son alliée la plus sûre, et la soutiendrait pour résoudre cette crise. Enfin, si les Turcs refusaient de céder, l'Autriche romprait ses relations avec eux.

Tatischeff fut ému par cette démonstration soudaine de solidarité.

Finalement, les Russes s'étaient peut-être trompés sur le prince ; peut-être était-il vraiment de leur côté. Craignant que d'Istria ne s'y méprenne, Tatischeff ne rapporta cette discussion qu'au tsar.

Quelques jours plus S T R A T É G I E 2 1

tard, Alexandre répondit que désormais, Tatitcheff ne devait s'en remettre qu'à lui ; d'Istria était exclu des négociations.

Le rythme des réunions avec Metternich s'accéléra soudain. Les deux hommes ne discutaient que des solutions diplomatiques à la crise ; il ne fut plus question du droit de la Russie à intervenir militairement en Grèce.

Enfin, Metternich invita le tsar à participer à une conférence sur la question de Vérone, en Italie, quelques mois plus tard. Là, la Russie pourrait mener le débat sur la meilleure façon de régler la question ; elle serait au centre de l'attention, et toute l'Europe rendrait hommage au tsar, faisant de lui le sauveur qui leur avait épargné la révolution. Le tsar accepta avec enthousiasme.

De retour à Saint-Pétersbourg, d'Istria, en rage, vitupéra auprès de qui voulait l'entendre mais, peu après le retour de Tatitcheff au pays, le ministre des Affaires étrangères fut remercié pour de bon. À la conférence sur Vérone, comme prévu, la crise en Grèce fut résolue en des termes qui ne servaient que les intérêts autrichiens, comme il l'avait prédit. Le tsar était la vedette de l'événement mais, apparemment, il ne se soucia pas, ou n'avait pas remarqué le fait qu'il avait signé là des documents empêchant complètement la Russie d'intervenir de façon unilatérale dans les Balkans ; la Russie concédait donc un droit auquel tous les dirigeants russes s'étaient attachés depuis Pierre le Grand. Metternich avait gagné contre d'Istria d'une façon encore plus éclatante que tout ce que l'ancien ministre avait pu imaginer.

Interprétation

Le but de Metternich avait toujours été d'obtenir un accord qui servirait avant tout les intérêts à long terme de l'Autriche. Selon lui, ces intérêts ne concernaient pas seulement l'intervention de la Russie en Grèce, mais aussi l'interdiction permanente et définitive d'envoyer des troupes dans les Balkans, source d'instabilité

profonde en Europe. Metternich étudia les forces relatives des deux côtés. Quelle prise avait-il sur la Russie ? Elle était très faible ; en vérité, il n'était pas en position de force. Mais il avait un atout : ses longues années d'études de la personnalité étrange du tsar.

Alexandre était un homme émotif, qui ne réagissait qu'en état d'exaltation. Là, tout était alors prétexte à la croisade. Ainsi, au début de la crise, Metternich instilla l'idée que, cette fois, la vraie croisade n'était pas celle des chrétiens contre les Turcs, mais des monarchies contre la révolution.

Metternich avait aussi compris que d'Istria était son principal ennemi et qu'il faudrait creuser un fossé entre celui-ci et le tsar. Il demanda donc que l'on envoie un émissaire à Vienne. Dans les négociations en tête à tête, Metternich était quasiment imbattable. Avec Tatitcheff, comme avec tant d'autres, il commença par apaiser les soupçons de son adversaire en jouant le dandy, l'aristocrate fin de race un peu superficiel. Puis il démarra les négociations et les fit dériver vers des discussions abstraites, juridiques. Cela lui donnait l'air encore plus stupide, confondait et irritait l'émissaire russe. Un négociateur agacé et qui n'a pas les idées claires tend à commettre des erreurs, comme de trop révéler son but, ce qui était 284

S T R A T É G I E 2 1

fatal. Il est aussi plus facilement séduit par de grandes démonstrations d'amitié. Dans ce cas, Metternich se servit du message turc pour en faire une petite tragédie qui devait révéler sa plus grande sympathie pour l'adversaire. Cela finit de séduire Tatitcheff et, à travers lui, le tsar.

À partir de là, ce fut un jeu d'enfant d'orienter les négociations comme bon lui semblait. L'idée d'une conférence où le tsar serait à l'honneur était évidemment très alléchante et semblait offrir une chance à la Russie de gagner plus d'influence dans les affaires européennes, ainsi qu'Alexandre en rêvait depuis longtemps. Dans les faits, le résultat en fut l'exact opposé : Alexandre finit par signer un document qui coupait complètement la Russie des Balkans, ce

qui était le but de Metternich depuis le début. Il savait à quel point les gens sont facilement séduits par les apparences : le ministre autrichien donna au tsar une apparence de pouvoir (il était le centre de l'attention à la conférence), pendant que lui-même conservait les rênes (le document était signé). C'est ce que les Chinois appellent « donner à quelqu'un du verre teinté en échange de jade ».

Comme Metternich le prouva souvent, le succès d'une négociation dépend de votre degré de préparation. Si vous arrivez avec une idée vague de ce que vous voulez, vous vous retrouvez à changer maintes fois de position selon ce que l'autre partie propose. Vous finissez par dériver vers une issue qui vous semble convenable mais qui, au final, ne sert pas vos intérêts. À moins d'analyser attentivement les leviers dont vous disposez, vos manœuvres risquent fort d'être contre-productives.

Avant tout, il faut ancrer profondément ses positions et ses idées en déterminant sur le long terme des buts précis et des moyens pour les atteindre. Cette clarté vous permettra de garder votre patience et votre calme. Vous pourrez ainsi faire des concessions sans importance qui vous donneront l'air généreux sans vous coûter trop cher ni mettre en péril vos ultimes objectifs. Avant que les négociations ne commencent, étudiez attentivement l'adversaire. Découvrez ses faiblesses et ses désirs inas-souvis ; c'est un autre moyen de pression. Vous pourrez en jouer pour le déstabiliser, l'agacer, le séduire. Lorsque c'est possible, jouez à l'idiot : moins les gens vous comprennent et savent où vous allez, plus vous avez de marge pour manœuvrer et les coincer.

Chacun veut quelque chose sans avoir la moindre idée de la façon de l'obtenir. Le côté vraiment étrange de la situation, c'est que personne ne sait vraiment comment s'y prendre pour combler ses désirs. Mais comme je sais ce que je veux, moi, et que je sais ce dont les autres sont capables, je suis prêt à toute éventualité.

PRINCE KLEMENS VON METTERNICH (1773-1859)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Le conflit et la confrontation sont en général des moments désagréables qui font remonter des émotions que l'on préférerait oublier. Pour s'épargner un S T R A T É G I E 2 1

285

tel déplaisir, les gens essaient de se montrer doux et conciliants avec leur entourage, en espérant que cela suscitera le même comportement chez l'autre. Mais l'expérience prouve trop souvent que cette logique est fausse.

À force, les personnes que vous traitez avec douceur ne vous respectent plus. À leurs yeux, vous devenez faible et exploitable. Ce n'est pas en se montrant généreux que l'on gagne la gratitude d'autrui ; bien au contraire, soit vous faites de l'autre un enfant gâté, soit il vous en veut parce que, vexé, il perçoit votre comportement comme de la simple charité.

Ceux qui croient, contre toute évidence, que la gentillesse attire en retour la gentillesse sont voués à l'échec dans toutes les négociations et, bien sûr, dans le grand jeu de la vie. Les gens ne répondent gentiment et ne se montrent conciliants que lorsque c'est dans leur intérêt ou qu'ils y sont obligés. Votre but est justement de les y obliger en rendant tout combat impossible. Si vous relâchez la pression et vous montrez conciliant pour gagner leur confiance, ce n'est qu'une occasion pour eux de tergiverser, de vous tromper et de tirer avantage de votre bonne volonté. Telle est la nature humaine. Au cours des siècles, ceux qui ont combattu ont payé cher pour l'apprendre.

Lorsque les nations violent ce principe, le résultat en est souvent tragique. En juin 1951, par exemple, les militaires américains interrompirent une offensive extrêmement efficace contre l'armée chinoise de libération du peuple en Corée, parce que les Chinois et les Nord-Coréens s'étaient dits prêts à négocier. Mais ils firent traîner les discussions assez longtemps pour récupérer et solidifier leurs défenses. Lorsque les négociations échouèrent et que la guerre reprit, les Américains ne purent que constater qu'ils avaient

perdu l'avantage sur le terrain. Ce fut le même schéma lors de la guerre du Vietnam et, dans une certaine mesure, lors de la guerre du Golfe en 1991. Les Américains agirent avec la volonté de minimiser les pertes, mais aussi pour être considérés comme les sauveurs, les plus conciliants. Mais ils n'avaient pas compris que l'ennemi ne tenait plus à négocier en toute bonne foi depuis belle lurette. Si l'on se montre conciliant pour sauver des vies, on aboutit à des guerres beaucoup plus longues, plus sanglantes, plus tragiques. Si les États-Unis avaient continué à avancer en Corée en 1951, ils auraient obligé les Coréens comme les Chinois à négocier selon leurs propres conditions ; s'ils avaient poursuivi les bombardements au Vietnam, ils auraient pu forcer les Nord-Vietnamiens à négocier au lieu de tergiverser ; s'ils avaient continué leur marche sur Bagdad en 1991, ils auraient obligé Saddam Hussein à négocier la paix, auraient évité la guerre à venir et sauvé d'innombrables vies.

La leçon est simple : en continuant à avancer, en maintenant la pression, vous forcez l'ennemi à répondre et à négocier. Si vous avancez un peu plus chaque jour, toute tentative de l'ennemi pour reporter les négociations ne fera que l'affaiblir. Vous faites preuve de fermeté et de détermination, non pas par des gestes symboliques, mais en frappant vraiment et fort.

Vous ne continuez pas à avancer dans le but de gagner du terrain ou des biens, mais pour vous mettre en position de force et remporter la guerre.

286

S T R A T É G I E 2 1

Une fois que vous avez poussé l'ennemi à négocier, vous avez la possibilité de faire quelques concessions et de lui rendre un peu de ce que vous avez pris.

Alors seulement, vous pouvez vous permettre d'être généreux et conciliant.

Dans la vie, vous vous retrouverez parfois en position de faiblesse, sans aucun moyen de pression. Il est alors encore plus important de continuer à avancer. En faisant preuve de force et de résolution, en maintenant la pression, vous cachez vos faiblesses et gagnez de l'assurance.

En juin 1940, peu après que la Blitzkrieg allemande eut détruit la défense française et que le Gouvernement se fut rendu, le général Charles de Gaulle s'enfuit en Angleterre. Il espérait s'y installer en tant que dirigeant de la France libre, gouvernement légitime en exil, en opposition avec le gouvernement de Vichy dominé par les Allemands qui tenaient la plus grande partie du pays. La balance ne paraissait guère pencher en faveur de De Gaulle : il n'était pas encore l'homme influent qu'il deviendra. Beaucoup de militaires et de politiciens plus connus que lui auraient pu réclamer ce rôle ; il n'avait aucun moyen de pression pour obliger les Alliés à le reconnaître en tant que dirigeant de la France libre ; sans cette reconnaissance, il n'avait aucun pouvoir.

Dès le début, de Gaulle avait décidé d'ignorer cela et de se présenter comme le seul et unique capable de sauver la France après cette honteuse capitulation. À travers les ondes radio, il diffusa en France des discours enflammés. Il alla en Angleterre et aux États-Unis, se présentant comme la nouvelle Jeanne d'Arc. Il se fit des contacts indispensables au sein de la Résistance française. Winston Churchill l'admirait, mais était souvent exaspéré par son arrogance ; Franklin Roosevelt le méprisait. Plusieurs fois, les deux dirigeants tentèrent de le persuader d'accepter de partager le contrôle de la France libre. Sa réponse était toujours la même : jamais. Il refusait d'accepter quoi que ce soit d'autre qu'un gouvernement unique. Lors des négociations, il n'hésitait pas à se montrer grossier, au point de quitter la table régulièrement afin de bien montrer que, pour lui, c'était tout ou rien.

Churchill et Roosevelt maudirent de Gaulle et le jour où ils l'avaient laissé prendre une telle position. Ils évoquèrent même l'idée de le rétrograder et de le forcer à quitter les négociations. Mais ils

reculaient toujours et finissaient systématiquement par lui donner ce qu'il voulait. Ils n'osaient risquer un scandale public en des temps où cela desservirait beaucoup trop leurs relations avec le gouvernement souterrain français. Cela reviendrait à rétrograder un homme que l'opinion publique commençait à vénérer.

*Comprenez bien : si vous êtes faible et demandez peu, vous n'obtiendrez que peu. Mais si vous vous montrez ferme, fort, que vous faites des demandes considérables, vous donnerez l'impression inverse : les gens ne pourront s'empêcher de penser que cette confiance est basée sur une réalité. Vous vous gagnerez le respect des autres : c'est un moyen de pression. Une fois que vous êtes capable de vous établir en position de force, vous pouvez aller plus loin en refusant le compromis, en montrant que vous êtes tout à fait capable de quitter la table des négociations, ce qui est une forme efficace de coercition. L'adversaire se dira que vous bluffez, S
T R A T É G I E 2 1*

287

mais assurez-le qu'il y aura un prix à payer : de la mauvaise publicité, par exemple. Et si, au final, vous effectuez quelques compromis, ce sera toujours beaucoup moins que ce à quoi il vous aurait forcé s'il avait pu.

Le grand diplomate et écrivain anglais Harold Nicholson considérait qu'il existe deux types de négociateurs : les guerriers et les commerçants.

Les guerriers se servent des négociations pour gagner du temps et raffermir leurs positions. Les commerçants partent du principe qu'il est plus important d'établir la confiance, de modérer les requêtes de chacun afin de parvenir à un accord satisfaisant. En diplomatie ou en affaires, les problèmes commencent lorsque les commerçants sont sûrs de traiter avec un commerçant, alors qu'ils sont face à un guerrier.

Il est très utile de savoir dès le départ à quel type de négociateur vous avez affaire. Ce n'est pas chose aisée. Les bons guerriers savent se déguiser : au premier abord, ils paraissent sincères, chaleureux. Ce n'est qu'après qu'ils révèlent leur nature guerrière, lorsqu'il est trop tard. Dans un conflit avec un ennemi que vous connaissez mal, il est toujours préférable de se protéger en étant soi-même le guerrier : négociez en continuant d'avancer. Il sera toujours temps plus tard de reculer un peu et d'arranger les choses si vous êtes allé trop loin. Mais si vous devenez la proie du guerrier, vous serez incapable de récupérer quoi que soit. Dans un monde où les guerriers sont de plus en plus nombreux, il faut savoir dégainer son sabre, même si cela n'est pas dans votre nature.

Image : Le bâton. Vous êtes poli, civilisé, mais l'adversaire voit parfaitement que vous avez une arme dans les mains. Inutile de lui faire ressentir le coup : il sait que le bâton est là, prêt à s'abattre sur les têtes qui dépassent, que vous vous en êtes déjà servi et que ça fait mal. Mieux vaut argumenter et négocier un accord, quel qu'en soit le prix, que de prendre un coup.

Autorité : Ne nous considérons jamais comme vainqueurs avant le lendemain de la bataille, ni comme vaincus jusqu'à quatre jours après... Tenons toujours le sabre d'une main et le rameau d'olivier de l'autre ; soyons toujours prêts à négocier, mais sans cesser d'avancer. (Prince Klemens von Metternich, 1773-1859) A
CONTRARIO

Comme à la guerre, ne vous laissez pas emporter en cours de négociation : il existe un grand danger à avancer trop loin, à trop prendre, au point de se créer un ennemi amer qui voudra se venger. Ce fut le cas avec les Alliés lors de la Première Guerre mondiale : ils imposèrent de telles conditions en négociant la paix avec les Allemands qu'ils posèrent eux-mêmes les bases de la Seconde Guerre mondiale. Un siècle plus tôt, à l'inverse, lorsque Metternich négocia, il avait en tête le but de ne pas frustrer l'ennemi. Dans toute négociation, votre objectif n'est jamais de satisfaire votre avidité

propre ni de punir l'ennemi ; il s'agit de sécuriser vos intérêts. Sur le long terme, un accord punitif ne servira qu'à vous mettre en danger.

288

S T R A T É G I E 2 1

22

SACHEZ POSER LE POINT FINAL :

LA STRATÉGIE DE SORTIE

Vous serez toujours jugé sur l'issue du conflit. Une conclusion précipitée ou incomplète risque d'avoir des conséquences dans les années à venir et peut ruiner votre réputation.

Savoir conclure avec art, c'est savoir à quel moment s'arrêter, sans aller trop loin pour ne pas vous épuiser ni vous créer des ennemis acharnés qui reviendront perpétuellement à la charge. Cela implique également de terminer sur une bonne note, avec énergie et élégance. Il ne s'agit pas seulement de gagner la guerre, mais de la gagner bien : votre victoire doit vous laisser en forme pour le conflit suivant. Le sommet de la sagesse stratégique, c'est d'éviter tout conflit et toute lutte sans porte de sortie.

289

Si l'on tire au-dessus du

SANS ISSUE

but, on ne peut pas

Pour les membres les plus anciens du Politburo soviétique – le secrétaire l'atteindre. Si l'oiseau ne

général Léonid Brejnev, le dirigeant du KGB Iouri Andropov et le minis-veut pas gagner son nid,

mais vole toujours plus

tre de la Défense Dmitri Ustinov –, la fin des années 1960 et le début haut, il tombe finalement

des années 1970 furent un véritable âge d'or. Ces hommes avaient dans le filet du chasseur.

survécu au cauchemar des années staliniennes et au règne maladroît de Celui qui, aux époques

Khrouchtchev. Enfin, ils avaient obtenu une certaine stabilité au sein de exceptionnelles où

l'empire soviétique. Les États satellites d'Europe de l'Est se montraient prédomine ce qui est petit,

ne sait pas se contenir,

dociles, surtout après la répression du soulèvement tchécoslovaque en mais, agité, veut toujours

1968. L'ennemi juré, les États-Unis, avait été sévèrement secoué par aller plus loin, celui-là

la guerre du Vietnam. Et, surtout, les Russes avaient réussi à étendre s'attire le malheur de la

progressivement leur influence sur le tiers-monde. Un avenir brillant part des dieux et des

hommes, car il s'éloigne

s'ouvrait à eux.

de l'ordre naturel.

Le pays clé des plans de l'expansion russe était l'Afghanistan, à sa yi king, le livre des

frontière sud. Le pays était riche en gaz naturel et en minéraux. En faire mutations, traduit et

un satellite soviétique, quel rêve ! Les Russes s'y insinuaient depuis les adapté par Étienne

Perrot de la traduction

années 1950 : ils entraînaient l'armée afghane, construisirent le tunnel de allemande du Père

Richard Wilhelm

Salang qui reliait le nord de Kaboul à l'Union soviétique et tentèrent de moderniser cette nation arriérée. Leur plan se déroula sans accroc jusqu'au milieu des années 1970, lorsque le fondamentalisme islamiste devint une véritable force politique en Afghanistan. Pour les Russes, la menace était double : d'abord, les fondamentalistes arriveraient au pouvoir et, considérant le communisme comme une idéologie impie et donc détestable, se couperaient des Soviétiques ; ensuite, la gangrène fondamentaliste risquait de se répandre d'Afghanistan vers le sud de l'Union soviétique, qui comptait une large population musulmane.

En 1978, pour éviter un tel scénario de cauchemar, Brejnev soutint en secret un coup d'État qui amena le parti communiste afghan au pouvoir. Mais les communistes afghans étaient désespérément divisés et ce n'est qu'après une longue lutte de pouvoir qu'un dirigeant émergea enfin : il s'agissait de Hafizullah Amin, qui n'avait guère la confiance des Soviétiques. En outre, les communistes n'étaient pas très populaires en Afghanistan et Amin eut recours à des moyens excessivement brutaux pour maintenir son parti au pouvoir. Cela ne fit que nourrir la cause fondamentaliste. Dans tout le pays, des insurrections menées par les moudjahidine éclatèrent et des milliers de soldats afghans quittèrent l'armée pour les rejoindre.

En décembre 1979, le gouvernement communiste d'Afghanistan était au bord de la chute. En Russie, les anciens du Politburo

convoquèrent un sommet de crise. La perte de l'Afghanistan serait une source d'instabilité et un coup terrible après tous les progrès qui y avaient été faits. Ils accusèrent Amin de leurs problèmes : il fallait s'en débarrasser. Ustinov proposa un plan : il s'agissait de répéter la répression des rébellions en Europe de l'Est.

Il soutint l'idée d'une légère intervention soviétique pour sécuriser Kaboul et le tunnel de Salang. Amin serait alors évincé et le communiste Babrak Karmal prendrait sa place. L'armée soviétique garderait profil bas et, afin 290

S T R A T É G I E 2 2

de la remplacer, l'armée afghane serait renforcée. En dix ans, l'Afghanistan olitudinem faciunt pacem

serait modernisé et deviendrait petit à petit un membre stable du bloc appellant. (« Ils sèment

la désolation et l'appellent

soviétique. Séduit par la paix et la prospérité, le peuple afghan verrait enfin la paix. »)

les bénéfices innombrables du socialisme, et s'y rallierait.

Tacite,

Quelques jours après la réunion, Ustinov présenta son plan à son vers 55 av. J.-C.-vers 120

chef d'état-major, Nikolai Orgakov. Lorsqu'on lui dit que l'armée d'invasion ne dépasserait pas 75 000 hommes, Orgakov tomba des nues : d'après lui, cette force était beaucoup trop faible pour sécuriser les immensités montagneuses d'Afghanistan, un espace très différent de l'Europe de l'Est. Mais Ustinov craignait qu'une grosse force d'invasion n'entache l'image de l'Union soviétique dans le tiers-monde et ne pré-Tout va bien qui finit

bien. La fin est la

sente une cible parfaite pour les insurgés. Orgakov lui rétorqua que les couronne des

Afghans, bien que divisés, avaient la tradition de s'unir contre une inva-Entreprises ; quelle que

sion ; ils étaient d'excellents combattants. Désavouant totalement le plan, soit la carrière, c'est la fin

il déclara qu'il était préférable de trouver une solution politique à ce qui en décide la gloire.

problème. Mais ses avertissements furent ignorés.

William Shakespeare,

1564-1616,

Le plan fut donc approuvé par le Politburo et, le 24 décembre, il fut tout est bien qui finit

déclenché. Les forces de l'Armée rouge atterrirent à Kaboul, tandis que bien, traduit par

François-Pierre-

d'autres descendirent par le tunnel de Salang. Amin fut tranquillement Guillaume Guizot

déposé et exécuté tandis que Karmal était propulsé au pouvoir. Le monde entier condamna l'action, mais les Soviétiques espéraient que l'affaire s'essoufflerait rapidement, ici comme ailleurs.

En février 1980, Andropov rencontra Karmal et lui fit part de l'enjeu que représentait le soutien du peuple afghan. Il lui présenta un plan dans ce but et lui promit un soutien financier, ainsi que des experts. Il lui dit qu'une fois les frontières sécurisées, l'armée afghane

reconstruite et le peuple content de son gouvernement, il pourrait poliment demander aux Soviétiques de partir.

L'invasion elle-même fut plus aisée que les Soviétiques ne le pensaient ; les leaders militaires purent déclarer avec assurance la mission accomplie. Mais quelques semaines à peine après la visite d'Andropov, ils durent revoir leur copie : les moudjahidine n'étaient pas du tout intimidés par l'armée soviétique, contrairement aux Européens de l'Est. En fait, depuis l'invasion, leur pouvoir ne cessait de s'accroître : de nombreux Afghans et des étrangers de tout poil les rejoignaient. Ustinov fit passer d'autres soldats en Afghanistan et ordonna une série d'offensives dans les zones du pays qui abritaient des moudjahidine. La première opération importante eut lieu en été, lorsqu'ils entrèrent dans la vallée de Kunar avec de l'artillerie lourde, rasant des villages entiers et forçant la population à fuir pour se réfugier dans des camps au Pakistan. Une fois qu'ils eurent nettoyé la région des rebelles, ils se retirèrent.

Quelques semaines plus tard, des rapports les avertirent que les moudjahidine étaient tranquillement revenus dans la vallée de Kunar.

Les Soviétiques n'avaient fait que renforcer l'amertume et la rage des Afghans, facilitant plus encore le recrutement des moudjahidine. Mais que faire d'autre ? S'ils laissaient les rebelles en paix, les moudjahidine S T R A T É G I E 2 2

291

Dix mille musulmans

auraient le temps et la place de devenir plus dangereux, alors que l'armée convergèrent vers

soviétique était trop petite pour occuper entièrement toutes ces régions.

La Mecque en empruntant

*Il fallait répéter ces opérations de coercition encore et encore, avec
tou-des vallées de montagnes.*

Mahomet divisa sa force

*jours plus de violence, pour tenter d'intimider les Afghans. Mais,
ainsi en quatre colonnes...*

qu'Orgakov l'avait prédit, cela ne fit que les enhardir.

Mahomet ordonna

*Entre-temps, Karmal lança des programmes d'alphabétisation,
d'amé-formellement de ne pas*

*lioration de la condition de la femme, de développement et de
moderni-avoir recours à la violence.*

*sation du pays ; tout cela pour supprimer le pouvoir des rebelles.
Mais les Sa propre tente fut plantée*

sur une hauteur dominant

*Afghans préféraient largement leur mode de vie traditionnel ; les
tenta-directement la ville. Huit*

*tives du parti communiste pour conforter son pouvoir eurent l'effet
opposé.*

années plus tôt, il avait fui

*Le plus inquiétant était que l'Afghanistan devint très vite un point de
La Mecque à la faveur de*

*fixation pour tous les États désireux d'affaiblir les Soviétiques. Les
États-l'obscurité et s'était terré*

trois jours dans une grotte

Unis, notamment, y virent l'occasion de se venger de la Russie qui avait du mont Thor, le mont

soutenu le Nord-Vietnam pendant la guerre du Vietnam. La CIA fournit qu'il apercevait maintenant

des fonds et du matériel aux moudjahidine, dans le plus grand secret. Au de sa tente de l'autre côté

Pakistan, pays voisin, cette invasion était un don du ciel pour le président de la ville. À présent, il

Zia ul-Haq : propulsé au pouvoir quelques années plus tôt par un coup avait 10 000 guerriers à

ses ordres et sa ville natale

d'État militaire et récemment condamné par la communauté internatio-était exposée à ses pieds.

nale pour l'exécution sommaire de son Premier ministre, Zia y vit l'occa-Après un bref repos, il

sion de regagner les faveurs des États-Unis comme des nations arabes en remonta sur son chameau et

proposant son pays pour servir de base aux moudjahidine. Pour le prési-entra en ville, toucha avec

vénération la pierre noire et

dent égyptien Anouar el-Sadate – qui avait récemment signé un traité de effectua les sept tours rituels

paix controversé avec Israël –, c'était là une occasion en or de s'assurer autour de la Kaaba...

le soutien des musulmans en envoyant des renforts.

Mahomet le conquérant ne

Les armées soviétiques étaient éparpillées dans une grande partie du se montra pas vindicatif.

monde, surtout en Europe de l'Est : Ustinov refusa d'envoyer plus Il proclama une amnistie

générale, dont furent

d'hommes. Il préféra armer les soldats présents d'une artillerie de pointe exclues moins d'une

et chercha à fournir et renforcer l'armée afghane. Rien de tout cela ne fut douzaine de personnes ;

efficace. Les moudjahidine arrivaient toujours à paralyser les transports quatre seulement furent

soviétiques avec des embûches et avaient à leur disposition les missiles effectivement exécutées.

Ikrima, le fils d'Abu Jahal,

Stinger, fournis par les Américains ; ils s'en servaient à la perfection. Les s'enfuit au Yémen mais sa

années passèrent et le moral de l'armée soviétique dégringola. Les soldats femme en appela à la

coincés dans leurs bases, immobiles, ressentait fortement la haine des clémence de l'apôtre, qui

populations locales et attendaient la prochaine attaque. La drogue et accepta de lui pardonner...

l'alcool se répandirent.

L'occupation de La Mecque

par les musulmans se fit

Les coûts de la guerre explosaient, et l'opinion publique russe finit donc pratiquement sans

par s'en agacer. Mais les gouvernants soviétiques ne pouvaient plus recu-effusion de sang. L'ardent

ler : cela créerait un dangereux vide de pouvoir en Afghanistan et serait Khalid ibn al Waleed tua

un coup terrible à leur réputation de superpuissance mondiale. Ils restèrent quelques personnes à la

porte sud, ce que Mahomet

donc dans le pays, chaque année devant être la dernière. Les anciens du lui reprocha vivement. Bien

Politburo mouraient les uns après les autres : Brejnev en 1982, Andropov que l'apôtre ait été lui-et Ustinov en 1984. Les choses n'avançaient pas.

même persécuté dans la

Mikhaïl Gorbatchev devint secrétaire général de l'Union soviétique ville et en dépit du fait que

en 1985. Dès le début, il s'était opposé à la guerre : il commença à rapa-beaucoup de ses adversaires

les plus acharnés y vivaient

trier les troupes d'Afghanistan. Les derniers soldats quittèrent le pays au encore, il gagna tous les

début de l'année 1989. En tout, plus de 14 000 soldats russes étaient 292

STRATÉGIE 22

morts dans le conflit, mais les coûts collatéraux vis-à-vis de la fragile éco-cœurs par sa clémence

nomie soviétique et de la confiance modérée du public furent encore plus au jour de son triomphe.

Pareille générosité digne

graves. Quelques années plus tard, le système tout entier s'effondra.

d'un homme d'État

est particulièrement

Interprétation

remarquable parmi les

Le grand général allemand Erwin Rommel faisait la distinction entre un Arabes, race qui a toujours

pari et un risque. Dans les deux cas, il existe une chance de gagner et une aimé la vengeance. Son

succès fut le fruit de

chance de perdre, et celle de gagner est augmentée par l'audace de l'action.

la politique et de la

La différence, lorsque l'on prend un risque, est qu'il est possible de s'en diplomatie et non le

remettre en cas d'échec : votre réputation n'en souffre pas longtemps, vos résultat d'une action

ressources ne sont pas épuisées et vous retrouvez votre position de départ militaire. À une époque

de violence et de carnage,

en ayant subi des pertes acceptables. En prenant un pari, une défaite il avait compris que les risque de vous entraîner dans une série de problèmes, dans une spirale dont idées ont plus de pouvoir

vous finissez par perdre le contrôle. Trop de variables entrent en jeu si les que la force.

choses tournent mal. Pire encore : dans un pari, si vous rencontrez des dif-John Bagot Glubb,

the great arab

ficultés, il sera particulièrement difficile de vous en sortir ; les enjeux sont conquests, 1963

trop importants, vous ne pouvez pas vous permettre de perdre. Vous vous débattez donc, désespéré, ce qui aggrave généralement la situation et vous fait couler au fond d'un trou dont il est impossible de sortir. Les hommes se laissent entraîner dans des paris du fait de leurs émotions : ils sont éblouis par la perspective des gains et cela leur fait ignorer les conséquences d'une perte. Il est indispensable de prendre des risques, mais imprudent de parier.

Si jamais vous vous en remettez, cela prendra plusieurs années.

L'invasion de l'Afghanistan est un exemple type de pari. Les Soviétiques y ont été attirés par l'irrésistible envie de posséder un État satellite dans la région. Éblouis par cette vision, ils ignorèrent la réalité : les moudjahidine et les puissances externes avaient trop d'enjeux dans la région pour permettre aux Soviétiques de partir en ayant sécurisé le pays.

Ils ne maîtrisaient que peu de variables : ils ne pouvaient rien contre les actions des États-Unis et du Pakistan, les frontières impossibles à sécuriser, etc. Une armée d'occupation en Afghanistan était vouée à se laisser enfermer dans un cercle vicieux : cette importante présence militaire était haïe ; plus elle était haïe, plus il fallait la renforcer, et ainsi de suite.

Pourtant, les Soviétiques foncèrent dans le mur tête baissée. Ils réalisèrent trop tard que les enjeux avaient pris de l'importance : se retirer, donc perdre, détruirait définitivement leur image. C'était en outre laisser la place aux intérêts américains et à de possibles insurrections aux frontières. Puisqu'ils n'avaient pas vraiment prévu de rester sur place, ils n'avaient aucune stratégie de sortie. La meilleure chose à faire restait d'arrêter les frais et de partir en courant. Ce qui est pratiquement impossible lors d'un pari aussi fou, puisqu'il relève de l'émotion et que, une fois les émotions engagées, il est extrêmement difficile de battre en retraite.

La pire façon de conclure quoi que ce soit, qu'il s'agisse d'une guerre, d'un conflit ou d'une relation, est d'arrêter lentement et donc douloureusement. Les conséquences sont parfois extrêmement lourdes : perte de confiance en soi, fuite inconsciente face aux conflits qui se présenteront à S T R A T É G I E 2 2

293

Seulement je t'avertis, si tu

*l'avenir, amertume et animosité latentes ; autant de pertes de temps
as quelque foi dans l'art*

*absurdes. Avant d'entreprendre une action quelconque, vous devez
donc que j'enseigne, si les vents*

*calculer précisément votre stratégie de sortie. Comment cet
engagement ravisseurs n'emportent pas*

mes paroles à travers les

finira-t-il, et où en serez-vous ? Si les réponses à ces questions sont vagues flots de la mer, de ne point

et pleines de « si », si la victoire est très attirante mais l'échec dangereux, tenter l'aventure, à moins

vous êtes face à un pari. Vos émotions risquent de vous conduire tout de la pousser à bout.

droit dans un bournier dont vous aurez du mal à vous extraire.

Ovide, œuvres

Avant que cela n'arrive, il faut apprendre à se retenir. Et si vous complètes, publié sous

la direction de

constatez l'erreur une fois qu'elle est commise, il n'existe que deux soluM. Nisard,

J.-J. Dubochet et

tions rationnelles : mettre un terme au conflit dès que possible par un Cie éditeurs, Paris, 1838

coup violent, en acceptant le prix à payer et en sachant que cela vaut mieux qu'une mort lente et douloureuse ; ou alors tout arrêter et battre en retraite. Ne laissez jamais votre fierté ou l'idée de votre réputation En vérité, si l'on

vous embourber dans un tel marécage ; vous n'en souffrirez que plus si approfondit l'étude des

expériences passées, on

vous persistez. Une défaite rapide est largement préférable à un désastre aboutit à cette conclusion :

de plusieurs années. La sagesse exige de savoir s'arrêter.

les nations seraient souvent

parvenues plus près de leur

Aller trop loin est aussi mauvais que ne pas aller assez loin.

objet en profitant d'une

CONFUCIUS (551 ?-479 av. J.-C.)

éclaircie dans la lutte pour

discuter un accord, qu'en

continuant à se battre pour

arracher une « victoire ».

TERMINER COMME ON A COMMENCÉ

L'histoire révèle également

Jeune homme, Lyndon B. Johnson n'avait qu'un rêve : escalader l'échelle que, dans de nombreux

cas, une paix bénéfique

politique et devenir président. Lorsqu'il eut vingt-cinq ans, son but aurait pu être obtenue si les

semblait inaccessible. Son poste de secrétaire d'un député texan lui avait permis d'être secrétaire d'État des nations

permis de rencontrer le président Franklin D. Roosevelt et de lui faire en guerre avaient montré

*bonne impression. Il l'avait nommé directeur de la National Youth
une meilleure intelligence*

*Administration du Texas, poste plein d'avenir qui lui offrait un carnet
des données psychologiques*

lors des « sondages » de

*d'adresses irremplaçable. Mais les électeurs texans étaient très
fidèles et paix. Comme dans les*

*reconduisaient les députés pendant des décennies, généralement
jusqu'à disputes domestiques du*

*leur mort. Johnson devait absolument décrocher un siège au
Congrès.*

type classique, chaque parti

*S'il n'en obtenait pas un rapidement, il serait trop vieux pour espérer
craint de paraître céder ; si*

bien que, lorsque l'un

gravir tous les échelons. Il était dévoré d'ambition.

d'entre eux montre quelque

*Le 22 février 1937, ce fut soudain la chance de sa vie : le député
texan inclination à la conciliation,*

*James Buchanan mourut subitement. Le siège du Dixième district
texan celle-ci se formule*

*était libre : c'était une occasion rare et les poids lourds de la politique
habituellement dans un*

*texane se jetèrent dessus. Parmi ces candidats, on comptait Sam
Stone, langage trop dur ; et l'autre*

tarde à répondre, en partie

juge de comté populaire, Shelton Polk, jeune procureur ambitieux à par orgueil ou obstination,

Austin, et C. N. Avery, ancien directeur de campagne de Buchanan, en partie parce qu'il

favori au départ. Avery avait le soutien de Tom Miller, maire d'Austin, interprète cette démarche

principale ville du Dixième district. Avec le soutien de Miller, il pouvait comme un signe de faiblesse

alors qu'elle peut témoigner

raisonnablement espérer gagner l'élection.

d'un simple retour au bon

Johnson était dans une situation terrible. S'il entrait dans la course, sens. Ainsi, le moment

toutes les chances étaient contre lui : il était jeune, âgé d'à peine vingt-décisif passe et le conflit

huit ans, inconnu, et n'avait qu'un petit réseau. Un échec ruinerait sa continue, pour le plus

réputation et lui compliquerait encore la tâche pour son but à long terme.

grand dommage de tous.

294

S T R A T É G I E 2 2

Mais s'il n'entrait pas dans la campagne, il lui faudrait attendre au moins Rarement un tel

dix ans pour retenter sa chance. Ayant bien réfléchi et contre toute prudence, il se lança dans l'aventure.

dessein lorsque les deux

dence, il se lança dans l'aventure.

parties sont liées l'une à

Sa première étape fut de rassembler les dizaines de jeunes qu'il avait l'autre et doivent vivre sous

aidés et soutenus au fil des ans. Sa stratégie de campagne était simple : il le même toit. Et ceci vaut

se distinguerait des autres candidats en se présentant comme le partisan encore plus pour les guerres

le plus ardent de Roosevelt. Voter pour Johnson, ce serait voter pour le modernes que pour les

conflits domestiques,

Président, architecte très populaire du New Deal. Et puisque Johnson ne puisque l'industrialisation

pouvait espérer gagner Austin, il décida de diriger son armée de volon-des nations a rendu

taires vers la campagne, les vallons peu peuplés du Texas. C'était la zone inséparables leur prospérité

la plus pauvre du district ; rares étaient les candidats qui s'y aventuraient.

et leur destin.

Johnson voulait rencontrer chaque fermier, chaque métayer, serrer toutes B. H. Liddell Hart,

stratégie, traduit par

les mains, gagner les votes de ceux qui n'avaient jamais voté de leur vie.

Lucien Poirier, Perrin,

C'était la stratégie désespérée d'un homme qui savait que c'était là sa 1998 et 2007

seule chance de gagner.

Carroll Keach était l'un des partisans les plus fidèles de Johnson ; il fut son chauffeur. Ensemble, les deux hommes parcoururent tous les chemins, les pistes et les sentiers du district. À chaque fois qu'il repérait une Il est plus sage de courir

ferme retirée, Johnson sortait de la voiture, frappait à la porte, se présen-le risque de guerre en

tait aux paysans ébahis, écoutait avec attention leurs problèmes, puis par-cherchant à sauver la paix

tait sur une poignée de main chaleureuse et un appel à voter. Il organisa que de risquer l'épuisement

dans la guerre en cherchant

des meetings dans des bourgades qui n'avaient pour tout monument à la terminer sur une

qu'une église et une station-service. Il faisait un discours, puis allait victoire ; cette conclusion discuter avec les gens, tenant à passer au moins quelques minutes avec va à l'encontre des mœurs,

chaque participant. Il était doté d'une incroyable mémoire des visages et mais elle est confirmée

par l'expérience.

des noms : s'il rencontrait deux fois la même personne, il se rappelait tout B. H. Liddell Hart,

*ce qu'elle lui avait dit la première fois et impressionnait souvent les étran-
stratégie, traduit par*

gers en se découvrant des amis communs. Il écoutait avec beaucoup Lucien Poirier, Perrin, 1998 et 2007

d'attention et prenait garde à quitter les gens sur le sentiment qu'ils se reverraient et que, s'il gagnait, il y aurait quelqu'un pour défendre leurs intérêts à Washington. Comme s'il n'avait que ça à faire, il allait discuter avec les habitants dans les bars, les épiceries et les stations-service de tout le district. En partant, il achetait toujours quelque chose : des bonbons, des gâteaux, etc. Ce geste était systématiquement remarqué et apprécié.

Il savait nouer un lien véritable avec chacun.

Alors que la campagne se poursuivait, Johnson enchaînait les nuits sans sommeil ; il était enroué, avait les yeux rouges. Tandis qu'il le conduisait à travers tout le district, Keach était toujours frappé d'entendre le candidat épuisé se répéter les informations qu'il venait de recueillir, les impressions qu'il avait faites, ce qu'il aurait dû mieux faire. Johnson ne voulait jamais avoir l'air désespéré ou condescendant. Le plus important était la dernière poignée de main et le dernier regard.

Les sondages étaient décevants : Johnson restait loin en arrière. Mais il savait qu'il gagnait des votes qu'aucun sondage n'enregistrait. De toute façon, il progressait lentement : la dernière semaine, il était à la troisième place. Brusquement, les autres candidats semblèrent en prendre S T R A T É G I E 2 2

Lorsque, de part et d'autre,

*conscience. La campagne devint virulente : Johnson était attaqué
sur sa l'esprit suit une direction*

*jeunesse, son soutien sans mesure à Roosevelt, la moindre de ses
failles.*

déterminée, d'un côté pour

*Pour essayer de gagner quelques votes à Austin, Johnson s'afficha
contre arriver au but, de l'autre*

pour gagner le port du

*la machine politique que représentait Miller, qui le détestait et fit tout
pour salut, il peut facilement*

*saboter sa campagne. Johnson visita personnellement le maire à
plusieurs arriver que les motifs qui*

*reprises lors de la dernière semaine, pour négocier une sorte de
trêve. Mais sollicitent l'un des*

*Miller lisait clair dans son jeu. Il avait peut-être gagné les votes des
plus adversaires à s'arrêter et*

*pauvres du district, mais les autres candidats voyaient plus loin : ils
le l'autre à aller de l'avant ne*

se fassent pas sentir dans

*savaient capable de tout, ce jeunot aux dents longues et affûtées.
Comme toute leur force, et que, par*

il s'élevait dans les sondages, il se faisait de plus en plus d'ennemis.

suite, emportée par le

*L'élection représenta l'un des plus gros chocs politiques de l'histoire
mouvement l'attaque*

*américaine : Johnson gagna avec 3 000 voix d'avance sur le
second. Épuisé compromette l'équilibre en*

dépassant sans s'en

*par le rythme éreintant de toute la campagne, Johnson fut
hospitalisé. Mais apercevoir le point limite de*

*le lendemain de sa victoire, il était de retour au travail – il avait une
pénétration. Il peut même*

*dernière tâche à accomplir avant de s'y mettre. Depuis son lit
d'hôpital, il se faire que, malgré*

*dicta des lettres à tous les candidats rivaux. Il les félicita pour cette
belle l'épuisement de ses forces*

*campagne ; il parlait de sa victoire comme d'un coup de chance, un
vote physiques mais sollicitée par*

les forces morales qui se

*pour Roosevelt plus que pour lui. Lorsqu'il sut que Miller était en
visite à rencontrent de préférence en*

*Washington, Johnson demanda à ses relations de s'occuper de lui et
de le elle, et semblable en cela à*

*traiter comme un prince. Dès qu'il quitta l'hôpital, il rendit visite à
tous ses ces chevaux ardents qui*

*rivaux et fit preuve d'une humilité presque gênante. Il se lia même
d'amitié d'un seul coup de collier*

font gravir une côte escarpée

avec le frère de Polk et le conduisit lui-même faire ses courses.

à la charge à laquelle ils

Quelque dix-huit mois plus tard, Johnson se représentait aux élections ; sont attelés, l'attaque

ses ennemis les plus amers et ses adversaires d'antan étaient devenus ses estime avoir moins de

partisans les plus fervents, donnant de l'argent et faisant campagne en son dangers à aller de l'avant

nom. Même le maire, Miller, qui avait voué à Johnson une haine sans qu'à s'arrêter.

Nous croyons avoir ainsi

relâche, le soutint pendant le restant de ses jours.

démontré, sans crainte d'être

contredit, comment

Interprétation

l'attaquant peut dépasser le

Pour la plupart d'entre nous, la fin de quelque chose, qu'il s'agisse d'un point où, en s'arrêtant et en

passant à la défensive, il

projet, d'une campagne ou d'une tentative de persuasion, représente une pourrait encore tenir tête à

sorte de mur : le travail est terminé, il est temps de faire ses comptes et son adversaire et par

de tourner la page. Lyndon Johnson ne voyait pas les choses de cette conséquent rester en

façon : ce n'était pas un mur, mais une porte qui conduisait à l'étape sui-équilibre. Il est donc, de part

vante. Pour lui, le plus important n'était pas de vaincre, mais d'arriver là et d'autre, très important de

savoir déterminer ce point

où il voulait, d'être prêt pour le prochain palier. Quel avantage y avait-il dans le plan de campagne,

à gagner l'élection de 1937 si c'était pour perdre dix mois plus tard ? Cela pour l'attaquant de peur

aurait été un revers dévastateur pour ses rêves de présidence. Si, après qu'entretenant plus qu'il ne

l'élection, il avait tranquillement savouré ce moment de triomphe, il peut faire il ne s'endette

pour ainsi dire, et, pour le

aurait préparé son échec à l'élection suivante. Il s'était fait trop d'enne-défenseur, afin de reconnaître

mis ; s'ils ne faisaient pas campagne contre lui en 1938, ils s'arrangeraient et d'utiliser la faute si

pour semer le chaos pendant qu'il se trouvait à Washington. Johnson l'adversaire s'y laisse tomber.

s'appliqua donc immédiatement à gagner la confiance et l'amitié de ces Jetons maintenant un coup

hommes par son charme, par des gestes symboliques ou plus simplement d'œil rétrospectif sur tous les

objets dont le général en

par un appel à leurs intérêts personnels. Il gardait un œil sur le futur et chef a à tenir compte dans

sur le type de victoire qui le ferait avancer.

296

S T R A T É G I E 2 2

Johnson se servait de la même approche pour rallier des électeurs.

cette appréciation, et

Au lieu d'essayer de pousser les gens à voter pour lui par des discours et n'oublions pas qu'il ne peut

juger de la valeur des plus

des phrases fantaisistes – il n'était pas bon orateur, de toute façon –, il se importants d'entre eux

concentra sur le sentiment qu'il laissait aux gens. Il savait que la persua-qu'en la déduisant d'une

sion relève avant tout de l'émotion : les mots, c'est bien joli, mais si un foule de considérations et

politicien donne l'impression de ne pas être sincère, d'arracher de force de rapports plus ou moins

les votes de ses électeurs, ces derniers se ferment et l'oublie. Johnson éloignés. Ici il lui faut

en quelque sorte tout

s'attacha donc à établir un véritable lien émotionnel avec eux ; il deviner ; deviner si l'armée

concluait toutes ses conversations par une poignée de main chaleureuse ennemie gagnera en force et

et un regard droit dans les yeux, la voix vibrante. Cela scellait le lien. Il en cohésion après le premier

partait en laissant le sentiment qu'on le reverrait. Personne ne le soupçon-choc, ou si, semblable aux

flacons de verre de Bologne,

nait d'être arriviste. La fin de la conversation était en fait un début : elle ne se réduira pas en

Johnson restait dans les esprits et cela se reflétait dans les urnes.

poussière au moindre

Comprenez bien : pour chaque nouveau projet, vous avez tendance contact ; deviner quel

à penser en termes de victoire ou d'échec, de gagnant et de perdant. C'est sera l'effet moral que

dangereux. Votre esprit s'arrête au lieu de voir plus loin. Les émotions l'épuisement de certaines

ressources et l'interruption

prennent le dessus : une satisfaction béate en cas de victoire, une amer-de certaines communications

tume profonde en cas d'échec. Vous devez avoir un regard plus fluide et produiront sur l'état

*plus stratégique sur l'ensemble du processus. Rien ne se finit jamais
vrai-militaire de l'adversaire ;*

*ment ; votre façon de terminer quelque chose influence et détermine
deviner si celui-ci se laissera*

abattre par les coups qui lui

*l'étape suivante. Certaines victoires sont négatives, elles ne mènent
nulle seront portés, ou si, comme*

*part ; de même, certaines défaites sont positives, agissent comme
un élec-le taureau blessé, il ne se*

*trochoc. Ce mode de pensée, plus souple, vous forcera à vous
attacher à relèvera pas plus furieux ;*

*la qualité de votre conclusion. Vous verrez vos adversaires sous un
nou-deviner, enfin, quelle*

*veau jour et pourrez constater que, souvent, mieux vaut se montrer
géné-influence les événements*

exerceront sur les autres

*reux et prendre un peu de recul pour en faire des alliés, en jouant
sur le puissances et quelles seront,*

*registre affectif. Gardez toujours un œil sur les suites de toute
rencontre, par suite, les alliances*

*en pensant au sentiment que vous laissez aux gens : ce sentiment
peut se politiques qui se formeront*

*transformer en désir de mieux vous connaître. Il faut comprendre
que ou se dénoueront. Le*

général en chef ne peut

toute victoire et toute défaite sont temporaires et que ce qui importe, c'est découvrir tout cela qu'à force

ce que l'on en fait. En pensant de la sorte, il vous sera beaucoup plus de finesse, de tact et de

facile de rester tempéré à travers les milliers de batailles quotidiennes. jugement ; mille détours La seule fin véritable est la mort. Le reste n'est que transition.

se présentent à son esprit

et le peuvent égarer, et,

s'il ne se perd pas dans

Yasuda Ukyo fit le commentaire suivant à propos de la dernière l'enchevêtrement, la

coupe de vin que l'on offre : « Seule la fin des choses est multiplicité et la variété

importante. » Chaque vie devrait y ressembler. Lorsque les des objets, il peut encore

invités partent, faire ses adieux avec regret est essentiel.

hésiter devant le danger

et la responsabilité.

JOCHO YAMAMOTO (1659-1720), Hagakure, le livre secret des samouraïs C'est ainsi que le plus

grand nombre des généraux

aime mieux rester bien en

LES CLEFS DE LA GUERRE

deçà du but que d'en trop

Il existe trois types de personnes : d'abord, il y a les rêveurs et les beaux approcher, et qu'un esprit

entreprenant et courageux

parleurs qui commencent leurs projets avec un enthousiasme délirant.

le manque parfois en le

Mais cet enthousiasme s'effondre très vite lorsqu'ils sont confrontés au dépassant. – Celui-là

monde réel et au travail qu'il faut fournir pour mener à bien un projet seul réussit qui sait faire

S T R A T É G I E 2 2

297

de grandes choses avec de

quel qu'il soit. Ces personnes restent dans l'émotion, vivent dans le faibles moyens.

moment ; elles perdent très vite l'intérêt qu'elles ont sur l'instant Carl von Clausewitz,

lorsqu'on leur propose autre chose. Leur parcours est jonché de projets 1780-1931,

théorie de la grande

semi-finis, dont beaucoup sont restés à l'état de belles paroles.

guerre, traduit par

Ensuite, il y a ceux qui achèvent toujours ce qu'ils ont commencé, le lieutenant-colonel

de Vatry, L. Baudoin,

*soit parce qu'ils y sont obligés, soit parce que c'est un effort à leur
por-Paris, 1886*

*tée. Mais ils passent la ligne d'arrivée avec un enthousiasme déjà
bien entamé ; ils n'ont plus l'énergie du début. C'est la fin de la
campagne.*

*Impatients de terminer, ils en bâclent la conclusion. L'entourage
reste sur On demanda un jour au*

grand boxeur professionnel

sa faim : il n'y a rien de mémorable ni aucune résonance.

Jack Dempsey : « Pour

*Ces deux types de personnes commencent chaque projet sans
savoir frapper un adversaire, est-ce*

*exactement comment le finir. À mesure que celui-ci avance, il diffère
que vous visez le menton*

*nécessairement de ce qu'elles avaient imaginé. Elles ne savent plus
com-ou le nez ? – Ni l'un ni*

l'autre, répondit Dempsey,

ment s'en sortir et abandonnent ou en expédient la conclusion.

je vise l'occiput. »

*Le troisième groupe comprend ceux qui connaissent cette loi de
base Cité dans the mind of*

du pouvoir et de la stratégie : la conclusion, que ce soit d'un projet, d'une war, Grant

campagne ou même d'une conversation, revêt une importance démesurée. T. Hammond, 2001

rée. C'est ce qui restera dans les esprits. Une guerre a beau commencer en grande fanfare et rapporter beaucoup de victoires, si elle se finit mal, c'est ce que les hommes en retiendront. Mesurant l'importance et les conséquences d'une conclusion, les personnes du troisième type savent que le problème n'est pas seulement de finir ce que l'on a commencé, mais de bien le finir : avec de l'énergie, l'esprit clair et en gardant un œil sur la suite, sur ce qui marquera les gens. Ces personnes commencent toujours avec un plan précis. Si un imprévu survient, et c'est toujours le cas, elles savent rester patientes et rationnelles. Leur plan comprend la fin du projet, mais aussi la suite. Elles savent créer des choses qui durent : une paix solide, une œuvre d'art mémorable, une carrière longue et fructueuse.

La raison pour laquelle nous avons tous du mal à conclure est assez évidente : la fin est un moment où il faut particulièrement contrôler ses émotions. Lorsqu'un âpre conflit s'achève, les deux parties désirent ardemment la paix, attendent la trêve avec impatience. Si l'on sort victorieux de ce conflit, on a tendance à succomber à des rêves de grandeur ou à se laisser entraîner par l'avidité en cherchant à obtenir plus que de raison. Si le conflit a été très dur, la colère prend le dessus et conduit parfois à une expédition punitive violente. Lorsque l'on perd, on reste brûlé par le désir de vengeance. Ce type d'émotions ruine parfois tout le travail accompli pendant des mois, voire des années. En stratégie, rien n'est plus difficile que de rester concentré sur son but, la tête froide, du début à la fin, et même après ; pourtant, rien n'est plus indispensable.

Napoléon Bonaparte est probablement le plus grand général que la terre ait porté. Ses stratégies étaient des chefs-d'œuvre de souplesse et de précision, planifiées du début à la fin. Mais après avoir battu les Autrichiens à Austerlitz puis les Prussiens à Iéna, ses

deux plus grandes victoires, il imposa à ces nations des conditions extrêmement difficiles pour en faire de faibles satellites de la France. Ainsi, dans les années qui 298

S T R A T É G I E 2 2

ont suivi les deux traités, les deux pays ont mûri un désir croissant de La victoire semble être

vengeance. Ils mirent en place des armées secrètes et attendirent le jour achevée. Il ne demeure

plus qu'un restant de mal

où Napoléon serait vulnérable. Après sa désastreuse retraite de Russie en qui doit être résolument

1812, ils fondirent sur lui avec une haine sans partage.

déraciné comme l'époque

Napoléon avait laissé s'ancrer des sentiments mesquins – l'humiliation, le demande. Tout semble

le désir de vengeance, l'obéissance forcée – qui ont empoisonné sa straté-parfaitement aisé, mais

gie. S'il était resté concentré sur ses intérêts à long terme, il aurait compris c'est précisément en cela

que réside le danger. Si

qu'il était préférable d'affaiblir la Prusse comme l'Autriche psychologique-l'on n'est pas sur ses

ment plus que physiquement. Il aurait fallu les séduire et les adoucir par gardes, le mal réussit à se

*des conditions apparemment généreuses, en faire des alliés
dévoués plus frayer subrepticement un*

*que d'amers vassaux. Beaucoup de Prussiens avaient d'abord
considéré passage et, dès qu'il s'est*

échappé, de nouveaux

*Napoléon comme un libérateur. Si l'allié était resté satisfait, il se
serait remis malheurs naissent des*

de la débâcle de Russie et il n'y aurait pas eu de Waterloo.

germes qui avaient subsisté,

*Retenez la leçon : des plans brillants et des conquêtes en série ne
suffi-car le mal ne meurt pas*

*sent pas. Vous n'êtes pas à l'abri de devenir victime de votre propre
succès, facilement.*

*de laisser la victoire vous emporter trop loin, de vous créer des
ennemis yi king, le livre des*

mutations, traduit et

*mortels en gagnant la bataille mais en perdant le jeu politique qui
s'ensuit.*

adapté par Étienne

*Il vous faut un troisième œil stratégique : la capacité de rester
concentré Perrot de la traduction*

allemande du Père

*sur l'avenir, en étant efficace au présent et en concluant vos actions
de Richard Wilhelm*

façon à servir vos intérêts futurs. Ce troisième œil vous aidera à contrebalancer les émotions qui pourrissent de l'intérieur toutes les bonnes stratégies, notamment la colère et le désir de vengeance.

À la guerre, la question critique est de savoir quand s'arrêter, à quel moment sortir et poser les dernières conditions. Si vous vous arrêtez trop tôt, vous perdez ce que vous avez déjà gagné ; vous ne laissez pas le conflit se développer pour voir où il mène. Si vous vous arrêtez trop tard, vous sacrifiez vos gains ; vous vous épuisez à vouloir plus que vous ne pouvez gérer, et vous vous créez un ennemi âpre qui voudra se venger un jour ou l'autre. Le grand philosophe de guerre Carl von Clausewitz a analysé ce problème en parlant de ce qu'il appelait le « point culminant de la victoire », le moment parfait pour finir une guerre. Pour identifier le point culminant de la victoire, il faut connaître vos ressources, le moral de vos soldats, savoir ce que vous pouvez gérer, identifier le moindre relâchement de l'effort. Si vous passez à côté et continuez à vous battre, vous subirez de nombreux effets secondaires indésirables : l'épuisement, les escalades de violence, et pire encore.

Au tout début du XXe siècle, les Japonais voyaient la Russie faire des avances à la Chine et à la Corée. En 1904, pour endiguer l'expansion russe, ils conduisirent une attaque surprise sur la ville de Port Arthur, tenue par les Russes sur la côte mandchoue. Étant clairement plus petits et moins bien armés, ils espéraient qu'une offensive rapide jouerait en leur faveur. La stratégie, mise en place par le baron Gentaro Kodama, chef d'état-major adjoint, fut efficace : en prenant l'initiative, les Japonais purent enfermer la flotte russe à l'ancre à Port Arthur, tout en envoyant une armée en Corée. Cela leur permit de battre les Russes lors de batailles clés sur terre comme sur mer. La dynamique était clairement de leur côté.

STRATÉGIE 2 2

299

La guerre éclair du

Cependant, en avril 1905, Kodama perçut un grand danger dans son commandement central –

propre succès. La main-d'œuvre et les ressources du Japon étaient très l'opération Tempête du

limitées ; du côté de la Russie, elles étaient abondantes. Kodama convain-désert – était finie. On a

parlé d'un Blitz de cent

quit les dirigeants japonais de consolider leurs atouts et de demander la heures mais, trois ans plus

paix. Le traité de Portsmouth, signé un an plus tard, accordait de nom-tard, la guerre n'était

breux avantages à la Russie, mais consolidait la position japonaise : les toujours pas finie. Gordon

Russes quittèrent donc la Mandchourie et la Corée, ainsi que Port Brown, principal conseiller

Arthur. Si les Japonais s'étaient laissés entraîner par l'énergie de leurs vic-de politique étrangère de

Schwarzkopf au

toires successives, ils auraient passé le point culminant de la victoire et commandement central a

tous leurs gains auraient été balayés par une contre-attaque inévitable.

avoué : « Nous n'avons

À l'inverse, les Américains conclurent trop tôt la guerre du Golfe de jamais eu de plan pour en

1991, en laissant le gros de l'armée irakienne échapper à son encercle-finir avec cette guerre. »

ment. Ils partirent en laissant en place un Saddam Hussein suffisamment Michael R. Gordon et

le général Bernard

puissant pour écraser les insurrections chiites et kurdes qui avaient éclaté E. Trainor,

après sa défaite au Koweït. Il s'accrocha au pouvoir. Les forces alliées the general's war:

the inside story of

n'allèrent pas plus loin pour ne pas se mettre à dos les nations arabes et the conflict in the

par crainte d'un vide de pouvoir en Irak. Cet échec engendra d'atroces gulf, 1995

violences sur le long terme.

Dites-vous que chacune de vos actions atteint à un moment donné son instant de perfection, de réalisation complète. Votre but est de terminer à ce moment-là, au sommet. Si vous succombez à la fatigue, à l'ennui ou à l'impatience, vous vous arrêtez trop tôt. L'avidité et la mégalomanie vous pousseront en revanche à aller trop loin. Pour finir exactement au bon moment, il faut avoir des buts précis, savoir ce que vous voulez.

Vous devez aussi connaître parfaitement vos ressources : concrètement, jusqu'où pouvez-vous aller ? Ces informations vous permettront d'avoir l'intuition de ce point culminant de la victoire.

Comme à la guerre, la conclusion d'une relation humaine demande la même intuition. Une conversation ou une histoire trop longues finissent toujours mal. Le pire des échecs est d'importuner les gens,

de vous rendre indésirable. Il faut les quitter et qu'ils aient envie de vous revoir.

Pour cela, achevez la conversation ou la rencontre avant que l'autre ne s'y attende. Si vous partez trop tôt, vous paraîtrez timide ou grossier. En partant au bon moment, lorsque l'autre est enchanté, au point culminant, vous laissez une impression extrêmement positive. Les gens penseront encore à vous bien après votre départ. En général, mieux vaut partir sur une note énergique et élégante.

La victoire comme la défaite sont ce que vous en faites : ce qui compte, c'est votre façon de les gérer. Les défaites sont inévitables, il faut apprendre à perdre bien, stratégiquement. D'abord, pensez à votre propre état mental, votre façon psychologique de gérer une défaite. Considérez-la comme un revers temporaire, qui va vous réveiller et vous enseigner une bonne leçon. Même lorsqu'on perd, il est possible de finir bien et avec un avantage : vous êtes préparé à la prochaine offensive. Souvent, ceux qui réussissent trop baissent leur garde et se montrent imprudents : accueillez la défaite comme une occasion de vous rendre plus fort.

300

S T R A T É G I E 2 2

Savoir trouver la fin. Les

Ensuite, sachez que toute défaite est aussi l'occasion de vous montrer maîtres de première qualité

positif. Restez digne, ne cédez ni à l'amertume ni à la colère. Au début de se reconnaissent en ceci

son mandat de président, John F. Kennedy conduisit les États-Unis au fiasco que, pour ce qui est grand

de la baie des Cochons, une invasion ratée de Cuba. Il endossa l'entière comme pour ce qui est responsabilité de la débâcle, mais

*ne perdit pas de temps à se répandre petit, ils savent trouver la fin
d'une façon parfaite,*

*en excuses. Il se mit au travail pour corriger ses erreurs et s'assurer
que ce soit la fin d'une que cela ne se reproduirait plus. Il garda son
assurance, se montrant plein mélodie ou d'une pensée,*

*de remords, mais restant fort et sûr de lui. Ainsi, il gagna le soutien
de que ce soit le cinquième*

l'opinion publique et politique qui lui servit immensément par la suite.

acte d'une tragédie ou d'un

acte de gouvernement. Les

*De plus, si la défaite est vraiment inévitable, mieux vaut souvent
som-musiciens de second ordre*

*brer avec panache. Même en perdant, vous terminez bien. Vos
troupes s'énervent toujours vers la gardent le moral, sont pleines
d'espoir pour l'avenir. Lors de la bataille fin et ne s'inclinent pas*

*d'Alamo en 1836, tous les Américains combattant l'armée mexicaine
mou-vers la mer avec un rythme*

*urent. Mais c'étaient des héros, qui avaient refusé de se rendre.
Cette simple et tranquille comme*

par exemple la montagne

*bataille devint un cri de ralliement : « Souvenez-vous d'Alamo ! »
Une près de Portofino – là-bas*

*troupe américaine bien motivée, conduite par Sam Houston, finit par
battre où la baie de Gênes finit*

*les Mexicains une fois pour toutes. Il n'est pas nécessaire d'aller
jusqu'au de chanter sa mélodie.*

martyre, mais une démonstration d'héroïsme et d'énergie peut faire d'une Friedrich Nietzsche,

1844-1900,

défaite une victoire morale qui se réalisera bientôt. La vraie stratégie le gai savoir, traduit par

consiste à planter les graines des victoires à venir dans la défaite présente.

Henri Albert, éditions

de 1887

Enfin, dans la mesure où toute conclusion est la première étape de la phase suivante, il est sage de finir sur une note ambivalente. Si vous vous réconciliez avec l'ennemi après la lutte, sous-entendez que vous gardez des doutes, que l'autre doit encore faire ses preuves.

Lorsqu'une campagne ou un projet s'achève, laissez les gens dans l'interrogation ; ils ne savent pas sur quoi vous allez enchaîner, leur attention est en suspens. En finissant sur une touche de mystère et d'ambiguïté, un signal trouble, un commentaire à double sens, un léger doute, vous prenez subtilement l'avantage pour la bataille suivante.

I m a g e :

Le soleil. À la fin du

jour, lorsqu'il disparaît

derrière l'horizon, il laisse

derrière lui un ciel brillant,

parfois inoubliable. Son

retour est toujours

attendu.

Autorité : Vaincre n'est rien, il faut profiter du succès. (Napoléon Bonaparte, 1769-1821) A CONTRARIO

Il n'est jamais bon de mal terminer. Il n'y a pas de contre-exemple à cette stratégie.

S T R A T É G I E 2 2

301

P A R T I E

V

LA GUERRE NON

CONVENTIONNELLE

(OU GUERRE SALE)

Un bon général doit constamment chercher à avoir

l'avantage sur son adversaire. La meilleure façon reste celle de la surprise : frapper l'ennemi au moyen d'une stratégie nouvelle qu'il n'a jamais subie, totalement anticonventionnelle.

Toutefois, il est dans la nature de la guerre qu'avec le temps, toute stratégie soit essayée et testée. La recherche de la nouveauté et de l'anticonventionalité est donc nécessairement de plus en plus extrême. Parallèlement, les codes moraux et éthiques qui gouvernaient l'art de la guerre pendant des siècles se sont petit à petit relâchés. Ces deux éléments ont inévitablement conduit à ce que l'on appelle la « guerre sale », où tout peut arriver, jusqu'à la mise à mort de milliers de civils innocents. La guerre sale est politique, basée sur le mensonge, et avant tout manipulatrice. C'est souvent le dernier recours des faibles et des désespérés, qui se servent de tous les moyens disponibles pour arracher la victoire.

Cette dynamique du sale s'est infiltrée dans toute la société et la culture au sens large. Qu'il s'agisse de politique, d'affaires ou de social, le meilleur moyen de

battre son adversaire est de le surprendre, de l'attaquer sous un angle nouveau. Les pressions croissantes de ces guerres quotidiennes font que les stratégies sales sont inévitables. Les hommes sont obligés d'être doubles : ils paraissent doux et gentils, mais usent en coulisses de méthodes tortueuses et sournoises.

La guerre non conventionnelle a sa propre logique, ses propres règles, qu'il faut bien intégrer. D'abord, rien ne reste nouveau très longtemps. Lorsque votre succès dépend de votre capacité à innover, vous devez renouveler vos idées en permanence pour aller à l'encontre de la doxa du temps. En outre, il est particulièrement ardu de lutter contre quelqu'un qui emploie des méthodes non conventionnelles. Les moyens directs, classiques – la force et la coercition –, ne fonctionnent pas. Pour le vaincre, vous devez utiliser contre lui des méthodes indirectes, combattre le mal par le mal, même s'il faut pour cela vous montrer aussi sale que votre adversaire. Si vous essayez de rester propre par pure moralité, vous irez droit à l'échec.

Les chapitres de cette partie vont vous initier à ces méthodes non conventionnelles. Certaines le sont au sens strict : il est question de duper votre adversaire et d'aller à l'encontre de ses attentes. D'autres sont plus politiques et plus subtiles : faire de la moralité une arme stratégique, appliquer les tactiques de guérilla à la vie quotidienne, apprendre à vous servir des formes insidieuses d'agression passive. Certaines de ces stratégies sont ouvertement sales : détruire l'ennemi de l'intérieur, infliger terreur et panique. Ces chapitres sont conçus pour vous donner une appréhension précise de la psychologie diabolique de chaque stratégie, qui vous armera et contribuera à bâtir votre défense.

23

ÉLABOREZ UN SAVANT MÉLANGE

DE VRAI ET DE FAUX :

LES STRATÉGIES DE PERCEPTION

Nul ne peut survivre sans voir ou comprendre ce qui se passe alentour. Il vous faut donc empêcher vos ennemis de savoir ce qu'il advient autour d'eux, y compris ce que vous faites. Déconcentrez-les, cela affaiblit leur puissance stratégique. Les perceptions des

gens passent forcément par le filtre de leurs émotions : ils interprètent le monde en fonction de ce qu'ils veulent voir. Nourrissez leurs attentes, fabriquez-leur une réalité à la mesure de leurs désirs, et ils se duperont tout seuls. Les meilleures illusions sont celles qui reposent sur une ambiguïté, qui entremêlent réalité et fiction au point qu'on ne puisse plus distinguer l'une de l'autre. Lorsque vous contrôlez sa perception de la réalité, vous contrôlez l'individu.

305

En temps de guerre, la

LE FAUX MIROIR

vérité est si précieuse qu'elle

Le 3 novembre 1943, Adolf Hitler fit distribuer un document à son état-devrait toujours être

major : la directive 51. Le Führer y exposait sa certitude que les Alliés protégée par un rempart

de mensonges.

envahiraient la France l'année suivante et il y expliquait comment les Winston Churchill,

en empêcher. Pendant des années, Hitler s'était fié à ce type d'intuition 1874-1965

pour prendre ses décisions stratégiques les plus importantes. Maintes et maintes fois, son instinct l'avait servi. Les Alliés avaient déjà tenté de lui faire croire que l'invasion de la France était imminente, mais à chaque fois, Hitler avait vu clair dans leur jeu. Cette fois, non seulement il était Une chose avait toujours

sûr que l'invasion allait avoir lieu, mais il croyait savoir exactement où : été claire pour Dudley

par le Pas-de-Calais, la région la plus proche de la Grande-Bretagne.

Clarke, et il a été prouvé

Le Pas-de-Calais comptait de nombreux ports, la région idéale pour un peu plus tard combien il

était dommage qu'elle ne

débarquer les troupes alliées. C'était là aussi que Hitler avait prévu fût pas aussi claire pour

de placer ses V-1 et V-2, bientôt opérationnels ; avec ces missiles à pro-certains autres : on ne peut

pulsion automatique proches de Londres, il pourrait bombarder la jamais convaincre par la

Grande-Bretagne jusqu'à ce qu'elle se soumette. Les Anglais savaient tromperie un ennemi de

que des missiles étaient en préparation ; c'était une autre bonne raison quoi que ce soit qui ne

corresponde pas à ses

d'envahir la France par le Pas-de-Calais, avant que Hitler n'entame sa attentes, lesquelles sont en

campagne de bombardements.

général assez proches de ses

Dans la directive 51, Hitler avertissait ses officiers généraux de s'at-espoirs. C'est uniquement

tendre à ce que les Alliés mènent une campagne de désinformation en utilisant sa connaissance

de l'ennemi que l'on peut

*majeure afin de les empêcher de connaître la date et le lieu
véritables de l'hypnotiser, non seulement*

*l'invasion. Les Allemands allaient devoir faire preuve de finesse pour
au point de penser quelque*

*arriver à repousser leurs ennemis. Malgré les récentes difficultés de
l'ef-chose, mais de faire ce que*

*fort de guerre allemand, Hitler était confiant : il réussirait. Quelques
vous voulez.*

*années plus tôt, il avait ordonné la construction du mur de
l'Atlantique, David Mure,*

master of deception,

*une ligne de bunkers qui bordait les côtes depuis la France jusqu'à
la 1980*

*Norvège. Il avait plus de dix millions d'hommes à sa disposition, dont
un million en France. L'industrie d'armement allemande produisait en
nombre croissant des armes toujours plus performantes. Hitler
contrôlait la plus grande partie de l'Europe : c'était un puits de
ressources considé-Mais lorsque la flotte*

rable et un formidable espace de manœuvre.

ennemie, paraissant sur les

*Enfin, pour envahir la France, les Alliés auraient besoin d'une
armada côtes de l'Attique, vers*

le port de Phalère, eut

*gigantesque. Une fois celle-ci rassemblée, ils ne pourraient plus la
cacher.*

couvert tous les rivages des

Hitler avait à tous les niveaux de l'armée britannique des agents infiltrés, environs, et que le roi lui-même lui fournissaient des informations de première main. Ils lui transmettent même se fut approché de

traient le lieu et la date du débarquement. Les Alliés ne pouvaient le surprendre sur la mer avec son armée

prendre. Une fois qu'il les aurait battus sur les côtes françaises, l'Angleterre de terre, les raisons de

Thémistocle s'effacèrent de

serait obligée de négocier la paix. Roosevelt allait très probablement perdre tous les esprits ; et les

les élections présidentielles. Alors, Hitler pourrait concentrer l'intégralité des forces de la Péninsule, tournant

de ses forces contre l'Union soviétique. En fait, l'invasion de la France de nouveau leurs regards

représentait l'occasion majeure qu'il attendait pour gagner la guerre.

vers l'isthme, ne souffraient

pas même qu'on proposât

Le maréchal Gerd von Runstedt dirigeait les troupes allemandes en aucun autre avis. Il fut

Europe occidentale. C'était le militaire le plus respecté d'Allemagne. Pour donc résolu qu'on partirait

consolider ses défenses françaises, Hitler nomma le général Erwin la nuit même, et l'ordre

Rommel commandant des forces des côtes françaises. Rommel remodela 306

S T R A T É G I E 2 3

le mur de l'Atlantique à grand renfort de glaciis et de champs de mines.

en fut porté à tous les

Rommel et Runstedt demandèrent aussi plus de troupes pour s'assurer capitaines. Thémistocle,

qui voyait avec douleur que

de pouvoir repousser les Alliés dès leur débarquement. Mais le Führer les Grecs, en se dispersant

refusa.

chacun dans leurs villes,

Hitler avait depuis peu perdu confiance en ses plus hauts gradés.

allaient perdre tout

Depuis quelques années, il avait survécu à plusieurs tentatives d'assassi-l'avantage que ces lieux

nat qui venaient de ses officiers les plus proches. Ses généraux contredi-étroits leur donnaient,

imagina d'employer la ruse.

saient de plus en plus ses stratégies et il était persuadé qu'ils avaient Pour cet effet, il se servit

saboté plusieurs batailles sur le front russe. Il considérait une partie d'un prisonnier de guerre d'entre eux comme des incompetents ou

des traîtres. Il passa de moins nommé Sicinus : c'était un

*en moins de temps avec ses officiers ; il s'enferma dans son nid
d'aigle de Perse de naissance, ami de*

Thémistocle, et l'instituteur

*Berchtesgaden, en Bavière, en compagnie de sa maîtresse Eva
Braun et de ses enfants. Il le dépêcha*

*de son chien bien-aimé, Blondi. Là, il se concentrait sur les cartes et
les secrètement au roi de Perse,*

*rapports des services secrets, déterminé à prendre lui-même les
décisions avec ordre de lui dire que*

les plus importantes et à diriger en personne tout l'effort de guerre.

Thémistocle, général des

*Ce fut l'origine d'un changement radical dans sa façon de penser :
au Athéniens, étant affectionné*

à ses intérêts, lui faisait

*lieu de faire confiance à son instinct et de prendre des décisions
rapides, il donner le premier l'avis*

*tentait maintenant de parer à chaque éventualité, de tout prévoir. Il
deve-que les Grecs pensaient à*

*nait bien moins réactif. Il pensait que Rommel et Runstedt, qui
avaient prendre la fuite ; qu'il lui*

*demandé plus de troupes en France, étaient beaucoup trop
prudents, au conseillait de ne pas les*

laisser échapper, mais

bord de la panique. Il devait déjouer lui-même l'invasion alliée ; il devait de les attaquer pendant

faire avec les faiblesses de ses généraux et déceler tout seul les tromperies que l'absence de leur armée

de l'ennemi. Mais sa masse de travail fut inévitablement multipliée par de terre les jetait dans le

dix, et il s'y épuisait. Il se mit à prendre des somnifères pour dormir, et à trouble, et de profiter du

peu près n'importe quoi le jour pour rester sur le pied de guerre.

moment pour détruire leurs

forces navales. Cet avis

Hitler reçut au début de l'année 1944 une information capitale : un combla de joie Xerxès, qui

agent infiltré en Turquie avait volé des documents secrets confirmant que le prit pour une marque

les Alliés envahiraient la France dans l'année. Les documents comprenaient d'intérêt de la part de

aussi les plans d'une invasion imminente des Balkans. Hitler y fut particu-Thémistocle. Il fit porter

aussitôt à ses capitaines

lièrement sensible : les Balkans représentaient des ressources inestimables l'ordre d'embarquer à loisir

pour l'Allemagne. S'il perdait là, il risquait de ne pas s'en relever. La menace leurs troupes, mais de

*d'une telle attaque interdisait tout transfert de troupes vers la France.
Les détacher tout de suite*

*agents infiltrés en Angleterre découvrirent aussi des plans d'invasion
de la du gros de la flotte*

Norvège ; Hitler y renforça ses troupes pour écarter cette menace.

200 vaisseaux pour aller se

saisir de tous les passages,

*En avril, plongé dans ses rapports de services secrets, Hitler était de
et environner les îles, afin*

*plus en plus excité : il commençait à discerner le plan d'organisation
de qu'il ne pût s'échapper*

*l'activité ennemie. Comme il le pensait, tout indiquait une invasion
par le un seul ennemi.*

*Pas-de-Calais. Un signe, en particulier, révélait tout : la formation
d'une Aristide, fils de*

Lysimachus, qui s'aperçut

*énorme armée au sud-est de l'Angleterre, sous le commandement
du géné-le premier de ce*

*ral George Patton. Cette armée, baptisée FUSAG (First United
States mouvement, se rendit*

*Army Group, ou « Premier Groupe de l'armée américaine »), était
claire-à la tente de Thémistocle,*

*ment positionnée en vue d'une traversée vers le Pas-de-Calais. De
tous les dont il n'était pas l'ami, et*

généraux alliés, Patton était celui que Hitler craignait le plus. Il avait fait ses preuves, comme nous l'avons

dit, l'avait fait bannir

preuves en Afrique du Nord et en Sicile. Il était l'homme de l'invasion.

d'Athènes par ses intrigues.

Hitler se procura plus d'informations sur l'armée de Patton. Des Thémistocle étant allé à sa

avions de reconnaissance volant à haute altitude photographièrent de rencontre, Aristide l'avertit

S T R A T É G I E 2 3

307

qu'ils étaient environnés

gigantesques camps militaires, des structures d'amarrage, des milliers de par les Perses. Thémistocle,

blindés qui sillonnaient la campagne, ainsi qu'un pipeline qui rejoignait qui connaissait sa probité,

la côte. Lorsqu'un général allemand, captif en Angleterre, fut rapatrié, charmé de son retour, lui

découvrit ce qu'il avait fait

il aperçut une activité fourmillante dans la zone de la FUSAG sur son par le moyen de Sicinus ; il

trajet de retour du camp d'internement à Londres. Des agents suisses rap-le pria de l'aider à retenir

portèrent que toutes les cartes du Pas-de-Calais avaient mystérieusement les Grecs, qui avaient

disparu. Les pièces de ce puzzle géant s'assemblaient petit à petit.

confiance en lui, et de les

Une question restait en suspens : quand les Alliés attaqueraient-ils ?

engager à combattre dans le

détroit. Aristide, après

Lorsque arriva le mois de mai, Hitler fut submergé de toutes sortes d'in-avoir loué Thémistocle, va

formations contradictoires, de rapports, de rumeurs, de photos. Tout cela trouver les généraux et les

embrouillait un esprit déjà tendu, mais deux informations semblèrent cla-capitaines, et les exhorte

rifier la situation. D'abord, l'un de ses agents en Angleterre rapporta que vivement à combattre. Ils

ne pouvaient pas croire

les Alliés attaqueraient la Normandie entre le 5 et le 7 juin. Mais les encore qu'ils fussent

Allemands étaient à peu près sûrs que cet homme était un agent double, enveloppés, lorsqu'une

et que ces éléments faisaient partie de la campagne de désinformation des galère ténédiennes,

Alliés. L'attaque interviendrait plus probablement à la fin du mois de juin commandée par Panétius,

*ou au début du mois de juillet, lorsque la météo serait plus stable.
Plus passa de leur côté, et leur*

en confirma la nouvelle. La

*tard dans le mois, plusieurs espions allemands jugés plus fiables
locali-colère et la nécessité les*

*sèrent sir Bernard Montgomery, général britannique, à Gibraltar puis
à décidèrent à combattre.*

*Alger. Montgomery serait certainement en charge d'une grande
partie de Plutarque,*

l'invasion. S'il était si loin, c'est que l'invasion n'était pas imminente.

46-125,

vie de thémistocle,

*Hitler passa la nuit du 5 juin penché sur ses cartes. Il doutait. Peut-
traduit par D. Ricard,*

*être s'était-il trompé ; peut-être les Alliés prévoyaient-ils depuis le
début Bernadotte Perrin,*

1914-1916

d'envahir la Normandie. Il avait pourtant bien réfléchi à la question.

*C'était la bataille décisive de sa vie, il ne pouvait se faire duper. Les
Anglais étaient malins ; les forces allemandes devaient rester
mobiles au cas où l'attaque aurait finalement lieu en Normandie. Il
ne pouvait se permettre de se fixer avant d'être sûr. Après avoir pris
connaissance des prévisions météorologiques sur la Manche pour
cette nuit-là – un orage était annoncé –, il prit son somnifère habituel
et alla se coucher.*

Très tôt le matin suivant, Hitler fut réveillé par une nouvelle ahurissante : une invasion massive était en cours dans le sud de la Normandie.

Des troupes considérables avaient quitté l'Angleterre au milieu de la nuit et des centaines de parachutistes avaient été lâchés le long des côtes normandes. Alors que les heures s'écoulaient, les rapports se précisèrent : les Alliés avaient débarqué sur les plages au sud-est de Cherbourg. Le moment était critique. Si l'on dépêchait les forces stationnées dans le Pas-de-Calais vers les plages de Normandie, les Alliés seraient coincés et rejetés à la mer. C'était ce que recommandaient Rommel et Runstedt, qui rongeaient leur frein en attendant l'approbation de Hitler. Mais Hitler hésita toute la nuit et le jour suivant. Puis, alors qu'il s'apprêtait à envoyer des renforts en Normandie, il apprit que l'activité alliée s'était intensifiée dans la zone de la FUSAG. La Normandie n'était-elle qu'une énorme manœuvre de diversion ? S'il déplaçait ses troupes, Patton en profiterait-il pour traverser la Manche et débarquer dans le Pas-de-Calais ? Non, Hitler préféra attendre pour s'assurer que l'attaque était

S T R A T É G I E 2 3

bien réelle. Les jours passèrent. Rommel et Runstedt enrageaient face à

En mai 1945, les Services

ces tergiversations.

alliés trouveront dans les

archives allemandes le texte

Il fallut plusieurs semaines à Hitler pour accepter que la Normandie des deux cent cinquante

fût bien la véritable destination des Alliés. Mais il était trop tard. Ils

messages reçus avant le

*avaient installé une tête de pont. En août, ils prirent complètement la
jour J. L'immense majorité*

*région, obligeant les Allemands à battre en retraite. Pour Hitler, ce
désastre indique juillet et le Pas-de-n'était qu'une nouvelle preuve de
l'incompétence de son entourage. Il Calais. Un seul donne à la*

fois la date et le lieu exacts

n'eut pas même conscience d'avoir été trompé de bout en bout.

du Débarquement. Il

émane d'un colonel français

Interprétation

affecté à Alger. Cet officier

*Il ne fut pas évident pour les Alliés de leurrer Hitler au sujet du
débarque-a effectivement travaillé*

pour l'Abwehr, mais il a

*ment en Normandie : le Führer était non seulement inquiet et
soupçon-été démasqué et retourné*

*neux de nature mais, en outre, il avait déjoué leurs précédentes
tentatives par les Alliés. Ils l'ont*

*pour l'induire en erreur et savait qu'ils recommenceraient. Comment
utilisé pour intoxiquer*

*pouvaient-ils dissimuler le véritable but d'une armée aussi grande
aux Berlin. Ils en ont usé*

*yeux d'un homme qui avait des raisons de croire qu'on essaierait de
le et abusé. Les Services*

allemands, dix fois trompés

tromper et qui scrutait chacun de leurs mouvements ?

par lui, ne s'y laissent plus

*Heureusement, les services secrets britanniques avaient pu fournir
prendre. Mais ils conservent*

*aux responsables du débarquement, et notamment au Premier
ministre, le contact, car il est toujours*

*Winston Churchill, des informations de première importance.
D'abord, intéressant de savoir ce que*

l'ennemi cherche à vous

*ils savaient que Hitler était devenu paranoïaque : il était isolé et
débordé faire croire. Avec une rare*

*de travail, son imagination était en surchauffe. Il se laissait aisément
sub-audace, et une perversité*

*merger par ses émotions, doutait de tout et de tout le monde.
Ensuite, ils d'esprit vraiment*

*savaient qu'il pensait que les Alliés envahiraient les Balkans avant la
admirable, les Alliés font*

*France, et que le débarquement en France aurait lieu dans le Pas-
de-annoncer par le colonel*

que l'invasion aura lieu

*Calais. Apparemment, il avait presque hâte que cela arrive pour
prouver en Normandie, le 5,*

la supériorité de son talent en stratégie.

6 ou 7 juin. Pour les

Pour installer leur tête de pont, les Alliés devaient pousser Hitler à Allemands, son message

disperser ses forces à travers l'Europe, afin de gagner un mince délai.

apporte la preuve certaine

que le Débarquement aura

Pour cela, il fallait lui offrir plusieurs preuves qui abondaient dans son lieu n'importe quand,

sens. Mais ces preuves ne devaient pas non plus consister en autant de sauf le 5, 6 ou 7 juin ,

flèches pointant vers les Balkans et le Pas-de-Calais : il sentirait la trom-n'importe où, sauf en

perie. Il fallait créer une illusion plus subtile, qui aurait le poids de la réa-Normandie .

lité. Pour cela, il fallait mêler des vérités banales à de petits mensonges.

Gilles Perrault,

le secret du jour j,

Si Hitler se mettait à croire qu'il avait raison, son esprit hyperactif ferait Fayard, Paris, 1964

le reste. C'est ainsi que les Alliés réussirent à le piéger.

Dès la fin de l'année 1943, les Anglais avaient identifié tous les agents allemands présents en Angleterre. Il fallut alors en faire des agents doubles involontaires en leur fournissant de fausses

informations au sujet des plans pour l'attaque aux Balkans et en Norvège, mais aussi sur le rassemblement d'une armée fictive commandée par Patton, le général américain que Hitler craignait tellement, en face du Pas-de-Calais. Cette armée, la FUSAG, n'existait que sur de faux papiers et des messages radio qui imitaient ceux d'une armée normale. On laissa ces agents voler des documents de la FUSAG et intercepter des messages, soigneusement concoctés à leur intention, mais désespérément banals et S T R A T É G I E 2 3

309

Et Ravana se dit en lui-

bureaucratiques, beaucoup trop pour être faux. À l'aide de professionnels même : « Toutes ces armes

du cinéma, les Alliés mirent en place tout un décor de caoutchouc, de plas-sont dérisoires. Il faut

tique et de bois, que des avions allemands identifiaient comme un gigan-vraiment que je passe aux

choses sérieuses. » Et il

tesque camp de tentes, d'avions et de tanks. Le général allemand qui vit la invoqua une arme du nom

FUSAG de ses propres yeux avait été dupé quant à la direction qu'ils de maya qui crée des

empruntaient. C'est à l'ouest du site imaginaire de la FUSAG qu'il avait illusions et jette la confusion

croisé la véritable armée, qui se préparait pour l'invasion de la Normandie.

chez l'ennemi. Grâce à

Comme la date de l'invasion approchait, les Alliés laissèrent aux des incantations et des

adorations appropriées, il

Allemands des indices qui combinaient étroitement la vérité et la fiction.

envoya cette arme et celle-ci

La date et le lieu exacts de l'invasion avaient été soufflés par un agent créa l'illusion de ressusciter

auquel les Allemands ne faisaient plus du tout confiance : lorsqu'il eut en toutes les armées et tous

main la seule information fiable de toute l'affaire, Hitler crut avoir déjoué leurs chefs – Kumbakarna et

Indrajit et les autres – et les

un piège. Ainsi, même s'il y avait une fuite, Hitler ne saurait plus quoi jeta de nouveau sur le

penser. Les Alliés savaient que Hitler apprendrait la disparition des champ de bataille. Ainsi,

cartes du Pas-de-Calais et qu'il en tirerait ses propres conclusions. Ce fut Rama se vit-il cerné avec des

la même chose pour les rumeurs sur Montgomery à Gibraltar : les agents cris de bataille par tous ceux

allemands n'avaient vu là qu'un sosie, entraîné tout exprès à se tenir qui, pensait-il, n'étaient

plus. Tous les hommes de

comme un général. Au final, le tableau que les Alliés présentèrent à Hitler l'armée ennemie étaient là

était tellement réaliste qu'il continua à y croire jusqu'à la mi-juillet, bien de nouveau, en armes. Ils

après le jour J. La subtilité des mensonges le conduisit à laisser ses troupes semblaient s'abattre sur

dispersées : ce fut la clef de la réussite de l'invasion.

Rama avec des cris de

victoire. Cela était très

Dans notre société de compétition, le mensonge et la supercherie déroutant et Rama demanda

sont des armes indispensables qui vous permettent de conserver l'avant-à Matali, qu'il avait

tage en toutes circonstances. Elles vous serviront à distraire l'adversaire, à ressuscité : « Que se passe-t-il'envoyer par monts et par vaux. Il gaspillera un temps et des ressources il ? Comment se fait-il que

précieux à se défendre d'attaques qui ne viendront jamais. Mais attentous ces gens-là reviennent ?

Ils étaient morts ! » Matali

tion, votre idée de la supercherie est probablement fausse. Il ne s'agit pas expliqua : « Dans ton

d'illusions sophistiquées ni de distractions tape-à-l'œil. Vos adversaires identité originale, tu es le

sont trop malins pour tomber dans de tels panneaux. Non, il faut imiter créateur des illusions de cet

la réalité. Cela peut être certes très travaillé, comme l'ont fait les univers. Sache que Ravana

a créé des fantômes pour

Britanniques pour le débarquement, mais l'effet rendu doit être celui t'égarer. Si tu te ressaisis,

d'une réalité subtilement distordue, et non totalement transformée.

tu peux les chasser

Pour imiter la réalité, il faut en saisir la nature. Celle-ci est avant tout immédiatement. »

subjective : tous les éléments sont filtrés par nos émotions et nos idées L'explication de Matali fut

préconçues, afin de nous faire voir ce que nous voulons voir. Votre miroir d'un grand secours. Rama

invoqua sur-le-champ une

doit se conformer aux attentes et aux désirs de vos adversaires afin de les arme appelée gnana , ce qui

endormir. Si les Alliés avaient voulu attaquer le Pas-de-Calais, comme le signifie « sagesse » ou

soupçonnait Hitler, et qu'ils avaient essayé de le convaincre que l'attaque

« perception ». C'était une

viendrait de Normandie, cela aurait été bien plus difficile que de jouer arme très rare et il la lança.

Et toutes les armées

ainsi sur les présomptions déjà existantes du leader allemand. Votre terrifiantes qui semblaient

miroir doit inclure des éléments visibles et vrais. Il faut en fait qu'il soit être venues en si grandes

aussi banal que la vie elle-même. Il peut contenir des éléments contra-masses, soudain

dictoires, comme ce fut le cas dans la grande illusion du débarquement ; s'évaporèrent sans laisser

la réalité est souvent contradictoire. Au final, comme dans un tableau de trace.

Valmiki, the ramayana,

d'Escher, il faut mélanger illusion et vérité au point de ne plus les distinguer Inde, environ IVe siècle

l'une de l'autre : votre faux miroir devient réel.

av. J.-C.

310

S T R A T É G I E 2 3

*Ce que nous souhaitons, croyons et pensons, nous imaginons que
Le véritable impact de*

les autres le pensent aussi.

stratégie est le gaspillage de

ressources, l'apparition de

JULES CÉSAR (100-44 av. J.-C.)

prévisions suicidaires qui se

vérifient elles-mêmes et la

destruction de la vérité et de

LES CLEFS DE LA GUERRE

la confiance. Cela maximise

Au début de l'histoire de la guerre, les militaires étaient dans une situation la confusion et le désordre et

détruit dans tout l'organisme

délicate : le succès de tout effort de guerre dépendait de la capacité à en la résistance, l'adaptabilité,

connaître le plus possible sur l'adversaire, ses intentions, ses forces et ses les valeurs de base et la

faiblesses. Évidemment, l'ennemi ne donnait jamais volontairement ce capacité de réaction. Le

genre d'informations. En outre, il appartenait souvent à une culture différé-secret de pareilles stratégies,

d'après le colonel John

rente, réfléchissait et se comportait suivant d'autres schémas. Un général Boyd, réside dans le fait d'y

ne pouvait jamais réellement savoir ce qui se passait dans l'esprit de son intégrer moins de choses

homologue adverse. De l'extérieur, l'ennemi représentait une sorte de fausses (par l'apparition

*mystère impénétrable. Malgré cette méconnaissance de l'autre, les
généralistes (par un état*

*aux fonçaient tête baissée et agissaient à tâtons, comme dans le
noir.*

d'ambiguïtés (par un état

de confusion quant à la

*La seule solution était de surveiller l'ennemi de près afin d'essayer
de réalité proprement dite).*

*comprendre, par des signes extérieurs, son mode d'organisation.
Les stratèges ont l'idée est de mélanger*

*stratégies comptaient par exemple le nombre de feux de camp chez
l'ennemi, pour l'adversaire la réalité*

*et l'évolution de ce nombre dans le temps. C'était une façon de
mesurer et la fiction afin de créer*

l'équivoque : ce mélange

*la taille de l'autre armée et son évolution : les renforts arrivaient ou
partaient davantage de*

*taient, des soldats désertaient. Pour savoir vers où l'armée se
dirigeait ou problèmes, demande plus*

*si elle se préparait à la bataille, il fallait observer ses mouvements et
ses de temps à être éclairci et*

*changements de formation. On envoyait des agents et des espions
pour remettre davantage de choses*

*décrire ces activités de l'intérieur. Un commandant qui avait collecté
suffisant en question que la simple*

dissémination de fausses

*fisamment d'indices et qui les avait correctement déchiffrés les
assemblait informations. Je citerai pour*

pour obtenir une image assez précise de ce qui se tramait.

exemple le cas d'un groupe

*Tout leader savait qu'il était observé par son adversaire autant qu'il
l'ob-d'Allemands qui, après*

*servait lui-même. En étudiant ce jeu d'espionnage mutuel, certains
stratèges le débarquement en*

Normandie, volèrent

*éclairés, un peu partout dans le monde, eurent la même révélation :
pour-quelques Jeep et uniformes*

*quoi ne pas déformer délibérément les signaux qui servent de
repères à américains. Ils se mirent à l'ennemi ? Pourquoi ne pas
l'induire en erreur en jouant sur les apparences ? circuler dans la
campagne Si l'ennemi compte le nombre de feux de camp, comme
l'on compte les française en inversant tous*

*siens, pourquoi ne pas en allumer plus ou moins, pour fausser son
idée du les panneaux de circulation*

afin d'égarer les Alliés au

*nombre d'hommes qu'il aura à affronter ? S'il observe les moindres
mouve-fur et à mesure de leur*

*ments de l'armée, pourquoi ne pas modifier son organisation ou
carrément progression dans la région.*

*en mouvoir une partie dans une fausse direction ? Si l'ennemi a
envoyé des Les Américains ne tardèrent*

espions et des agents, pourquoi ne pas leur délivrer de fausses informations ?

pas à s'apercevoir que les

panneaux avaient été

Un ennemi qui croit connaître la taille de votre armée et vos intentions et qui retournés, et se contentèrent

ignore qu'il a été joué va baser sa stratégie sur des renseignements biaisés, simplement de faire le et donc se tromper dès l'origine. Il déplacera des hommes pour combattre contraire de ce qu'ils

un ennemi qui n'est pas là. Il se battra contre des ombres.

indiquaient. Combien

De cette manière, les stratèges de l'Antiquité ont élaboré l'art de les Allemands auraient été plus efficaces s'ils

l'illusion, qui s'est finalement appliqué bien au-delà du domaine militaire, n'avaient changé que

*en politique et dans les affaires sociales. L'essence de l'illusion militaire certains panneaux, par est de contrefaire ce que l'on est et ce que l'on vise, afin de contrôler la exemple entre un tiers et S T R
AT É G I E 2 3*

311

la moitié : cela aurait

perception qu'a l'ennemi de la réalité. Ses actions en seront donc faus-crée davantage

sées. C'est en réalité l'art de modifier les apparences : celui qui le maîtrise de problèmes pour les

obtient un avantage décisif.

Américains. Le fait de

générer une ambiguïté

*À la guerre, où les enjeux sont extrêmement importants, aucune
quant à l'exactitude de la*

*morale, aucun scrupule ne doit vous empêcher de vous servir de
cette signalétique et de prolonger*

*stratégie. C'est une arme de plus pour prendre l'avantage, comme
certains le laps de temps qu'il aurait*

*animaux se camouflent pour assurer leur survie. Refuser cette arme
équivalait pour la percer à jour*

*vaut à un désarmement unilatéral : vous donnez volontairement à
l'adversaire ce qu'il aurait été beaucoup plus*

efficace que de changer tous

*saire un état des lieux clair, avantage qui, pour lui, pourra se
transformer les panneaux sans en*

*en victoire. Et, vous le savez, il n'y a aucun bénéfice à perdre une
guerre.*

omettre un seul.

*Les batailles du quotidien suivent la même dynamique. Nous
sommes Grant T. Hammond,*

*des créatures sociales, et notre bonheur, voire notre survie, dépend
de the mind of war, 2001*

*notre capacité à comprendre ce que les autres veulent et pensent.
Mais on ne peut pas s'insinuer dans l'esprit d'autrui : il faut déchiffrer*

ses pensées Le Seigneur dit à Josué :

*à partir de signaux externes, prendre en compte ses actions
passées*

« Ne crains pas et ne te

*comme autant d'indications de ce qu'il fera à l'avenir. Nous
examinons laisse pas abattre. Prends*

*ses paroles, ses attitudes, le ton de sa voix, certains actes qui
semblent avec toi tout le peuple sur*

*chargés de sens. Chaque acte commis en société est, d'une façon
ou pied de guerre ; lève-toi,*

monte contre Aï. Vois, je

*d'une autre, un indice. Parallèlement, il faut savoir que des milliers
de t'ai livré le roi de Aï, son*

*paires d'yeux vous scrutent en retour, cherchent à vous déchiffrer et
à peuple, sa ville et son pays.*

connaître vos intentions.

Tu traiteras Aï et son roi

*Les perceptions et les apparences sont l'enjeu d'une bataille sans
fin.*

comme tu as traité Jéricho et

son roi ; cependant vous

*Si l'autre connaît vos objectifs, parvient à prédire ce que vous allez
faire pourrez prendre pour vous*

alors que vous ignorez tout de lui, il garde un avantage constant sur vous comme butin ses dépouilles

et ne peut que l'exploiter. C'est pourquoi, en société, nous apprenons et son bétail. Mets en place

tous, dès notre plus jeune âge, à donner le change : on dit aux autres ce une embuscade contre la

qu'ils veulent entendre, on masque ses pensées, on détourne la vérité.

ville, sur ses arrières. » Josué

se leva avec tout le peuple

Nous mentons tous pour faire bonne impression. Mais la plupart de ces sur pied de guerre afin de

mensonges sont totalement inconscients.

monter contre Aï. Josué

Puisque les apparences sont essentielles et que le mensonge est inévi-choisit 30 000 hommes, de

table, élevez votre jeu et faites du mensonge une stratégie consciente et vaillants guerriers, et les

envoya de nuit. Il leur avait

subtile. Vous aurez besoin d'une grande maîtrise de vous-même pour donné cet ordre : « Voyez !

masquer vos manœuvres, pour contrôler les gens en contrôlant les perVous serez en embuscade

ceptions qu'ils ont de vous et l'interprétation qu'ils font de vos messages.

contre cette ville, sur ses

C'est en ce sens que l'on a beaucoup à apprendre des militaires, qui se arrières ; ne vous éloignez

basent sur des lois intemporelles de la psychologie, applicables à l'infini pas trop de la ville et soyez

tous prêts. Moi et tout le

aux batailles du quotidien.

peuple qui est avec moi,

Pour maîtriser cet art, il faut en comprendre la nécessité et trouver nous nous approcherons de

un certain plaisir créatif à manipuler les apparences, comme si vous étiez la ville. Lorsqu'ils sortiront

le metteur en scène d'un film. Voici, ci-dessous, les six formes principales à notre rencontre comme la

première fois, nous fuirons

de supercherie militaire, chacune ayant ses avantages propres.

devant eux, et ils sortiront

derrière nous jusqu'à ce que

La façade. *C'est la forme la plus ancienne de supercherie militaire. Elle nous les ayons attirés loin*

consiste originellement à faire croire à l'ennemi que l'on est plus faible de la ville, car ils se diront :

qu'en réalité. Une armée feint par exemple de battre en retraite et piège

“Ils fuient devant nous

comme la première fois”,

*l’ennemi, qui se rue à sa poursuite, dans une embûche. C’était la
tactique 312*

S T R A T É G I E 2 3

*favorite de Sun Zi. L’ apparence de la faiblesse éveille souvent
l’agressivité et nous fuirons devant eux.*

*de l’autre, qui abandonne toute stratégie et toute prudence, se laisse
Alors vous, vous surgirez*

de l’embuscade et vous

*dominer par ses émotions et passe à une attaque violente. Lorsque
occuperez la ville ; le*

*Napoléon se retrouva submergé, en position de vulnérabilité, avant
la Seigneur, votre Dieu,*

*bataille d’Austerlitz, il se montra délibérément paniqué, indécis et
effrayé.*

la livre entre vos mains.

*Les armées ennemies ont ainsi abandonné leurs positions de force
pour Quand vous tiendrez la*

l’attaquer et se ruer dans un piège. Ce fut sa plus grande victoire.

ville, vous y mettrez le feu ;

vous agirez selon la parole

*Le plus important reste de contrôler l’image que vous présentez au
du Seigneur. Voilà l’ordre*

monde. Les hommes réagissent immédiatement à ce qu'ils voient, à ce qui que je vous donne. » [...]

leur apparaît en premier. Si vous avez l'air intelligent, manipulateur, ils se Or, quand le roi de Aï vit

méfieront de vous, et il sera impossible de les induire en erreur. Vous cela, lui et tout son peuple,

les hommes de la ville se

devez donc mentir et faire croire le contraire afin de désarmer les plus levèrent en hâte et sortirent

soupçonneux. La meilleure façade est celle de la faiblesse : l'ennemi se pour combattre Israël au

croit supérieur à vous et vous ignore donc (il est parfois très utile de se carrefour face à la Araba,

faire ignorer). Il peut aussi choisir de tenter une action agressive au mau-mais il ne savait pas qu'il y

vais moment. Lorsque c'est trop tard, une fois qu'il est engagé, il com-avait une embuscade contre

lui sur les arrières de la

prend, à ses dépens, que vous n'êtes pas si faible que vous ne le paraissiez.

ville. Josué et tout Israël se

Dans les batailles du quotidien, il est souvent sage de faire croire aux firent battre devant eux et

autres qu'ils sont plus intelligents, plus forts et plus compétents que vous.

s'enfuirent en direction du

Cela vous laisse une marge de manœuvre pour faire vos plans et les désert. On ameuta toute la

population de la ville afin

manipuler. Vous pouvez également offrir l'image de quelqu'un de ver-de les poursuivre. Ils

tueux, d'honnête et de droit ; c'est la couverture parfaite en politique.

poursuivirent donc Josué et

Ces qualités ne sont pas synonymes de faiblesse, mais dans cette straté-furent attirés loin de la ville.

gie, elles ont la même fonction : l'ennemi ne se méfie plus. Attention Dans Aï et Béthel, il ne

cependant, dans ce type de situation, votre façade ne doit pas se lézarder.

resta pas un homme qui ne

fût sorti d'Israël ; ils avaient

Si l'on vous découvre hypocrite, vous dégringolerez quelques échelons.

laissé la ville ouverte tandis

En général, comme le recommandaient les stratèges de la Chine qu'ils poursuivaient Israël.

antique, votre façade doit présenter une image à l'opposé de ce que vous

[...] Ceux de l'embuscade

êtes véritablement. Si vous êtes sur le point d'attaquer, donnez-vous l'air surgirent en hâte de leur

position, coururent, entrèrent

ahuri ou trop détendu pour être prêt à vous battre. Soyez calme et amical.

dans la ville et s'en

Vous maîtrisez l'image que vous donnez et vos adversaires demeurent emparés, puis ils se

dans l'obscurité la plus complète.

hâtèrent d'y mettre le feu.

Les hommes de Aï se

L'appel. Cette autre tactique remonte à l'Antiquité, et c'est probable-retournèrent et regardèrent :

voici que la fumée de la

ment la plus employée dans le domaine militaire. Cela commença comme ville montait vers le ciel ;

la solution d'un problème : si l'ennemi sait que vous allez attaquer le personne ne trouva la force

point A, il y met toutes ses défenses et votre tâche est beaucoup plus de fuir d'un côté ou de

ardue. Mais ce n'est pas chose aisée que de l'induire en erreur : même si l'autre ; le peuple qui fuyait

vers le désert fit volte-face

vous lui masquez vos intentions avant la bataille et qu'il ne concentre pas vers celui qui le poursuivait.

ses forces au point A, il mobilisera ses troupes dès qu'il verra votre armée Josué et tout Israël virent

se mettre en route. La seule façon de parer à cela est de diriger votre que ceux de l'embuscade

armée vers le point B ou, mieux, d'y envoyer une partie de vos hommes s'étaient emparés de la ville

en gardant des troupes en réserve pour votre véritable objectif. L'ennemi et la fumée montait de la

ville ; ils revinrent et

devra donc garder une partie de son armée pour défendre le point B.

frappèrent les hommes de Aï.

Opérez de même aux points C et D, et voilà l'ennemi obligé de se disperser Josué, 8 : 1-9, 14-23,

sur de vastes espaces.

Traduction œcuménique

de la Bible

S T R A T É G I E 2 3

313

La clef de cette tactique est que, loin de s'appuyer sur des paroles, des rumeurs ou des informations de seconde main, l'armée se déplace réellement, son action est concrète. L'ennemi ne peut se permettre de penser qu'il s'agit d'un piège : s'il se trompe, les conséquences en seront désastreuses. Quoi qu'il arrive, il doit se

déplacer pour protéger le point B. On ne peut douter de la réalité du mouvement d'une troupe, à cause du temps et de l'énergie que cela implique. La tactique de l'appau laisse donc l'ennemi dispersé et totalement ignorant de vos plans : c'est le rêve ultime de tout général.

Cette tactique est aussi extrêmement efficace dans la vie de tous les jours, où il faut apprendre à dissimuler ses intentions. Pour que l'adversaire ne défende pas les points que vous souhaitez attaquer, référez-vous à ce modèle militaire et dirigez-vous ouvertement vers un but qui ne vous intéresse pas. Votre appau doit faire croire que vous dépensez du temps et de l'énergie dans une direction donnée, sans vous contenter pour cela d'émettre des signaux verbaux. Le poids et la réalité d'une action poussent systématiquement les gens à s'imaginer que c'est là votre but véritable. Ils sont distraits de votre objectif réel ; leurs défenses sont faibles et dispersées.

Le camouflage. L'une des formes les plus terrifiantes de manœuvre militaire est de parvenir à se fondre dans l'environnement de l'ennemi. Les armées asiatiques modernes se sont fait une spécialité de cet art : lors des batailles de Guadalcanal et d'Iwo Jima pendant la Seconde Guerre mondiale, les soldats américains furent abasourdis par la capacité de l'ennemi japonais à se confondre avec les différents terrains dans le Pacifique.

Couverts d'herbes, de feuilles, de brindilles et de feuillages divers, les Japonais se fondaient totalement dans la forêt ; mais cette forêt semblait avancer sans cesse. Impossible de détecter l'ennemi avant qu'il ne soit trop tard. Les Américains ne purent localiser les armes japonaises : leurs canons étaient dissimulés dans des crevasses rocheuses naturelles ou sous des feuillages abondants. De même, les Nord-Vietnamiens étaient extrêmement doués pour le camouflage, et s'aidaient de tunnels et de chambres souterraines ; les hommes semblaient sortir du sol, n'importe où. Pire encore, dans un autre genre de camouflage, ils se mêlaient à la population civile. Pour contrôler la perception que l'ennemi a de vous, le plus simple et le plus efficace est de rester caché jusqu'à ce qu'il soit piégé.

La stratégie du camouflage s'applique au quotidien de deux manières.

D'abord, il est toujours préférable de se fondre dans le paysage social, de savoir être invisible et transparent, à moins de vouloir délibérément se faire remarquer. Lorsque vous parlez et agissez comme tout le monde, en vous fondant dans le politiquement correct, en imitant les systèmes de pensée communs, lorsque vous vous mêlez à la foule, personne ne peut déceler quoi que ce soit de particulier dans votre comportement. Les apparences sont essentielles : habillez-vous, parlez comme un homme d'affaires, et vous êtes forcément un homme d'affaires. Cela vous donne une vaste marge pour manœuvrer sans être remarqué. Comme une sauterelle sur une 314

S T R A T É G I E 2 3

feuille, on ne peut vous isoler de votre contexte ; c'est un excellent système Le paroxysme de la

de défense en situation de faiblesse. Ensuite, si vous préparez l'offensive en trahison. – Exprimer à un

complice l'odieux soupçon

commençant par vous fondre dans l'environnement de l'adversaire, en ne que l'on va être trahi par

montrant aucun signe d'activité, votre attaque semblera sortie de nulle lui et le faire précisément au

part : l'effet de surprise la rendra d'autant plus dévastatrice.

moment où l'on est en train

de le trahir est un chef-

Le modèle. *D'après Machiavel, l'homme a tendance à penser en termes d'œuvre de malice : cela*

oblige l'autre à s'occuper de

de modèles. Il apprécie particulièrement de voir les événements se dérouler lui-même et à se comporter

ler selon ses attentes, correspondant à un modèle ou à un schéma. Quel pendant un certain temps

que soit leur contenu, les schémas sont réconfortants, car ils mettent de façon très ouverte et de l'ordre dans le chaos. Cette habitude mentale est le fondement idéal insoupçonnable, ce qui donne au véritable traître

du mensonge et de l'illusion, par une stratégie que Machiavel appelle une totale liberté d'action.

« l'accoutumance » : il s'agit de créer de toutes pièces un modèle qui Friedrich Nietzsche, fait croire à votre ennemi que votre prochain mouvement en suivra humain, trop humain, fidèlement le motif. Il est satisfait : vous disposez ainsi de tout l'espace 1878

nécessaire pour le surprendre, rompre le schéma et le déstabiliser.

En 1967, lors de la guerre des Six-Jours, les Israéliens battirent l'ennemi arabe de façon dévastatrice et extrêmement rapide. Ils confir-mèrent ainsi leurs idées préconçues : les Arabes étaient des hommes indisciplinés, dotés d'une artillerie dépassée et de stratégies éculées. Six ans plus la vengeance d'ulyse

tard, le président égyptien Anouar el-Sadate exploita ces idées toutes faites Voyant cela, Ulysse arrêta

en clamant que son armée n'était pas encore remise de sa défaite de 1967

sa charrue, et, conduit à la

et qu'il était en rupture avec son protecteur soviétique. Lorsque l'Égypte et guerre, en conçut une juste

*la Syrie attaquèrent Israël lors de la fête de Yom Kippour en 1973,
les cause de douleur. Plus*

*Israéliens tombèrent des nues. Sadate avait réussi à tromper leur
méfiance.*

tard, lorsque Ulysse,

envoyé au ravitaillement en

*Cette tactique a des applications infinies. Une fois que l'adversaire
Thrace, n'eut rien rapporté,*

*sait que vous l'avez dupé, il s'attend à être encore dupé, mais pense
que il fut violemment pris à*

*vous essaieriez quelque chose de différent. Il se dit que personne
n'est partie par Palamède, et*

*assez stupide pour répéter la même astuce avec la même cible.
C'est comme il disait qu'il justement le moment pour répéter votre
tactique, en vous appliquant n'avait pas été négligent, au point que
Palamède*

*toujours à aller à l'encontre des attentes de l'ennemi. Souvenez-
vous de lui-même, s'il y allait,*

*la nouvelle d'Edgar Allan Poe, La Lettre volée : la meilleure des
cachettes ne pourrait rien rapporter,*

est la plus évidente, car c'est celle à laquelle personne ne songera.

Palamède partit et rapporta

une quantité infinie de

blé. L'inimitié d'Ulysse

La désinformation. Les hommes croient plus facilement ce qu'ils voient s'accroître de cette jalousie,

de leurs propres yeux que ce dont ils entendent parler. De même, ils et il donna à un prisonnier

croient plus facilement quelque chose qu'ils découvrent par eux-mêmes une fausse lettre de Priam

que quelque chose qui leur est présenté. Si vous faites parvenir à votre à Palamède, par laquelle il

ennemi une fausse information par une tierce personne, en territoire neu-le remerciait de sa trahison,

et évoquait la somme

tre, il aura l'impression que c'est lui et lui seul qui découvre la vérité. Plus d'or qu'il lui avait livrée.

vous parvenez à ce qu'il recherche l'information par lui-même, et plus Il fit tuer le prisonnier

grande sera son erreur.

en chemin. La lettre fut

Lors de la Première Guerre mondiale, loin des champs de bataille trouvée, et conformément à

l'usage militaire transmise

européens, les Anglais et les Allemands se battirent aussi pour contrôler au roi, et lue devant les

l'Afrique de l'Est, où chacun possédait des colonies. L'homme en charge chefs qu'on avait

des services secrets anglais dans la région était le colonel Richard convoqués.

S T R A T É G I E 2 3

315

... Alors Ulysse, faisant

Meinhertzhagen ; son principal rival du côté allemand était un Arabe semblant de défendre

instruit. Meinhertzhagen devait fournir de fausses informations aux Palamède, dit que s'ils

Allemands ; il fit tout pour tromper cet Arabe, mais rien se semblait croyaient que c'était vrai,

ils n'avaient qu'à chercher

efficace : les deux hommes étaient aussi doués l'un que l'autre.

dans sa tente. Ce fut fait,

Meinhertzhagen finit par tenter le tout pour le tout : il envoya une lettre on trouva l'or qu'Ulysse

à son adversaire pour le remercier de ses services en tant qu'agent avait fait cacher par des

double et des excellents renseignements qu'il avait fournis à l'Angleterre.

esclaves corrompus, et

Il y joignit une importante somme d'argent et confia la lettre à son agent Palamède fut tué par

lapidation.

le plus incompétent. Comme prévu, les Allemands capturèrent l'agent et Servius,

trouvèrent la lettre. Sous la torture, l'agent leur assura que sa mission ive siècle apr. J.-C.,

était bien vraie, parce qu'il le croyait : Meinhertzhagen ne l'avait pas mis traduit par

Y. Ouvrard

dans la confidence. L'agent ne mentait pas, il était plus vrai que nature.

Les Allemands fusillèrent l'Arabe qui travaillait pour eux.

Que vous sachiez mentir ou non, il est extrêmement difficile d'être vraiment naturel. Nous avons tous tendance à forcer le trait, à être trop honnêtes et sincères pour être crédibles. Voilà pourquoi il faut répandre les mensonges parmi des gens qui ignorent la vérité, qui croient en vos mensonges. Lorsque vous travaillez ainsi avec des agents doubles, commencez toujours par leur donner de vraies informations, afin d'établir la crédibilité des renseignements qu'ils transmettent. Ils seront ensuite les messagers parfaits de vos supercheries.

Des ombres parmi les ombres. *Les manœuvres trompeuses sont des ombres montées de toutes pièces : l'ennemi y répond comme si elles étaient concrètes et réelles, ce qui est en soi une erreur. Néanmoins, dans cet univers sophistiqué de compétition, les deux parties connaissent le jeu ; un ennemi averti ne se jettera pas forcément sur le premier leurre venu. Il faut donc jouer au plus fin, créer des ombres parmi les ombres, afin que l'ennemi ne puisse plus distinguer le réel de la fiction. Tout est ambigu et incertain, noyé dans le brouillard, à un point tel que, même si vous êtes soupçonné de mensonge, cela importe peu : on ne peut démêler la vérité du mensonge et tout soupçon n'est qu'un doute de plus.*

Entre-temps, alors qu'il se débat pour savoir où vous voulez en venir, l'ennemi perd du temps et des ressources.

Au cours de la Seconde Guerre mondiale, dans les déserts d'Afrique du Nord, le lieutenant anglais Dudley Clarke entreprit de manipuler l'ennemi allemand. L'une de ses tactiques était de se servir d'accessoires, de faux tanks et de faux armements, afin que les Allemands ne puissent se faire une idée de la taille et de l'emplacement de l'armée anglaise. Depuis les airs, ces armes factices étaient plus vraies que nature. La meilleure astuce était le faux avion en bois : Clarke en avait installé un peu partout des rangées entières, sur de faux terrains d'atterrissage. Inquiet, un jeune officier vint le trouver en lui expliquant qu'un rapport des services secrets avait été intercepté : les Allemands avaient trouvé le moyen de distinguer les faux avions des vrais. Ils cherchaient les supports de bois qui soutenaient les ailes des faux avions (visibles sur les agrandissements photo).

316

S T R A T É G I E 2 3

L'apparence et l'intention

L'officier en avait conclu qu'ils ne pouvaient plus se servir de ces leurres.

prennent inévitablement les

Mais Clarke, l'un des plus grands génies du mensonge de guerre, eut une gens au piège quand on

meilleure idée : il posa sous les ailes des vrais avions les mêmes étais de s'en sert avec talent. Et

bois que sous les faux. Les Allemands savaient qu'on se moquait d'eux, ceci, même si les gens se

mais n'étaient plus en mesure de découvrir la vérité. Clarke était passé à doutent qu'il y a une

intention perfide qui se

la vitesse supérieure : l'ennemi ne pouvait plus distinguer le vrai du faux cache derrière l'apparence.

et cela le désarma complètement.

Quand vous usez de

Lorsque vous essayez d'induire votre ennemi en erreur, il est souvent stratagèmes, et que vos

préférable d'établir un leurre ambigu, subtil et difficile à déceler plutôt adversaires s'y font prendre,

vous êtes gagnant parce

qu'une façade grossière, trop évidente, facile à discerner. Dans ce dernier qu'ils prennent leurs

cas, l'ennemi prend l'avantage, surtout si vous continuez de croire qu'il décisions en prenant votre

n'a rien vu, et vous voilà l'arroseur arrosé. En créant l'équivoque, le flou, ruse pour argent comptant.

il n'y a aucune façade à abattre. L'ennemi est simplement rongé d'incer-Quant à ceux qui ne s'en

titudes, perdu entre chien et loup où le vrai et le faux, le bien et le mal se laissent pas conter, quand

vous observez qu'ils ne se

fondent et où il devient impossible de distinguer quoi que ce soit.

*font pas prendre à un piège
simple, vous en disposez
un deuxième. Alors, même
si vos adversaires ne se sont
pas laissé prendre à votre*

Image :

*stratagème initial, cela
Le brouillard. Il rend
revient à ce qu'ils soient
indiscernables les formes et
tombés.*

*les couleurs. Apprenez à le
Yagyu Munenori,
1571-1646,*

*fabriquer : vous vous libérez du
family book on the art
regard intrusif de l'ennemi.
of war*

*Vous avez toute la place néces-
saire pour manœuvrer. Vous savez*

*où vous allez tandis que l'autre
ne voit plus rien et s'en-
fonce dans l'épais
brouillard.*

Autorité : *Celui qui excelle à combattre l'ennemi le trompe avec des
gestes inexplicables,*

*l'empêtre dans de faux renseignements, lui
fait baisser sa garde en paraissant plus faible
qu'il n'est en réalité... le rend sourd en
brouillant ses ordres et ses signaux, l'aveugle
en maquillant ses bannières et ses oriflam-
mes... déjoue ses plans de bataille en lui four-
nissant des faits déformés. (Tou Bi Fu Tan,*

*A Scholar's Dilettante Remarks on War, XVIe siècle) S T R A T É G I
E 2 3*

317

A CONTRARIO

*Il est extrêmement dangereux de se faire prendre la main dans le
sac. Si vous ignorez que vous êtes découvert, l'ennemi a soudain
beaucoup plus d'informations que vous, et c'est alors vous qui
devenez son jouet.*

*Démasqué aux yeux du public, votre réputation en souffrira
lourdement, ou pire encore : les espions sont sévèrement punis par*

la loi. Vos supercheries doivent donc être menées dans la plus grande prudence : employez le moins de personnes possible pour éviter les fuites. Prévoyez toujours une sortie de secours, une couverture qui vous protégera si cela tourne mal. Attention à ne pas vous laisser entraîner par le pouvoir de la manipulation : il ne faut s'en servir que dans le cadre strict d'une stratégie et en garder le contrôle. Si l'on vous découvre manipulateur, montrez-vous direct et honnête. Cela brouillera les pistes : on ne saura plus que croire et votre honnêteté deviendra la meilleure des supercheries.

318

STRATÉGIE 23

24

SOYEZ IMPRÉVISIBLE :

LA STRATÉGIE DU CONTRE-PIED

Les hommes s'attendent à ce que votre comportement s'inscrive dans des conventions et des schémas qu'ils connaissent. En tant que stratège, votre tâche est de sortir du champ du connu. Il suffit de surprendre les gens pour qu'ils se laissent submerger par le chaos et le désordre, qu'ils essaient pourtant désespérément d'éviter. Il s'ensuit une confusion mentale profonde qui abat leurs défenses et les rend vulnérables. Commencez par vous comporter de façon ordinaire , afin qu'ils se fassent une certaine image de vous. Ensuite, quand les voilà bien lancés sur cette fausse piste, c'est le moment de les frapper par l'extra ordinaire. L'effet de surprise démultiplie la frayeur. Ne vous reposez jamais sur une stratégie originale qui a déjà fonctionné : elle devient conventionnelle dès lors que vous en usez pour la seconde fois. C'est parce qu'il est inattendu, que l'ordinaire devient parfois extraordinaire.

319

LA GUERRE NON CONVENTIONNELLE

Il y a des milliers d'années, les dirigeants militaires, conscients des enjeux considérables de la guerre, cherchaient tous les moyens d'obtenir l'avantage sur le champ de bataille. Certains généraux, particulièrement fins, inventèrent de nouvelles formations ou innovèrent dans l'usage de l'infanterie ou de la cavalerie. Face à ces nouvelles tactiques, l'ennemi ne pouvait anticiper. Surpris, il se trouvait plongé dans la plus grande confusion.

Ainsi, une armée qui réussissait à prendre son adversaire par surprise était quasiment sûre d'en tirer une victoire, voire plusieurs.

Cependant, l'ennemi travaillait dur à établir de nouvelles défenses pour répondre à ces nouvelles stratégies, quelles qu'elles soient ; il y arrivait souvent et rapidement. La stratégie qui avait donc eu tant de succès et représentait la quintessence de l'innovation devenait caduque et finalement conventionnelle. En outre, ainsi poussé à inventer de nouvelles défenses pour parer à toute nouvelle attaque, l'ennemi lui-même était obligé d'innover : à son tour d'introduire quelque chose de surprenant et, souvent, d'atrocément efficace. Le cycle continuait. La guerre a toujours été impitoyable ; rien ne reste nouveau longtemps. Il faut innover ou mourir.

Au XVIII^e siècle, nulle tactique ne fut plus surprenante et novatrice que celle du roi de Prusse, Frédéric le Grand. Pour arrêter son ascension fulgurante, des théoriciens militaires français élaborèrent des idées d'une nouveauté radicale qui furent finalement testées sur le champ de bataille par Napoléon. En 1806, Napoléon écrasa les Prussiens à Iéna : ceux-ci se servaient encore des tactiques autrefois nouvelles de Frédéric le Grand, désormais totalement dépassées. Cette défaite fut une profonde humiliation pour les Prussiens ; ils devaient absolument se renouveler. Ils étudièrent attentivement les victoires napoléoniennes, réadaptèrent ses meilleures stratégies et les poussèrent plus loin, fondant les bases d'une nouvelle armée. Celle-ci fut l'outil majeur de la défaite de Napoléon à Waterloo et domina la pensée militaire pendant plusieurs décennies.

La nécessité constante de se renouveler pour surprendre l'ennemi avec une stratégie nouvelle et non conventionnelle a aujourd'hui poussé les militaires du monde entier aux tactiques de la guerre dite « sale ».

Divorçant des codes d'honneur et de moralité qui, par le passé, entravaient dans une certaine mesure la marge d'action d'un général, les armées modernes ont progressivement rejoint l'idée selon laquelle tout est permis.

Les guérillas et les tactiques terroristes sont connues depuis l'Antiquité ; aujourd'hui, elles se sont banalisées et font en outre l'objet d'études stratégiques. La propagande, la désinformation, la guerre psychologique, la tromperie et les esquives politiques sont devenues les véritables outils de toute stratégie non conventionnelle. Une contre-stratégie se construit toujours sur les mêmes moyens que ceux employés par l'ennemi, donc souvent les plus sales. Cela implique forcément de se mettre à son niveau, de combattre le mal par le mal. Un ennemi sale s'adapte en se montrant plus sale encore, et pénètre ainsi dans un interminable cercle vicieux.

320

S T R A T É G I E 2 4

Cette dynamique est, certes, particulièrement apparente dans les ques-Tout ce qui est inattendu

tions militaires, mais elle s'est aussi répandue dans tous les aspects des produit un bon effet à la

guerre, et cette surprise,

activités humaines. En politique ou en affaires, si votre adversaire ou votre si elle est bien exécutée,

concurrent emploie une stratégie nouvelle, vous devez l'adapter à vos doit vous valoir une victoire propres buts ou, mieux, en inventer

une encore plus efficace. Sa tactique complète.

autrefois nouvelle devient conventionnelle et finalement inutile. Notre Frédéric le Grand,

1712-1786

société est extrêmement compétitive : l'un des deux camps finit toujours par avoir recours à une stratégie sale, qui dépasse les bornes de l'acceptable. Si, par souci de moralité ou par fierté, vous refusez d'entrer dans cette spirale, vous perdez inévitablement l'avantage. Vous êtes obligé de répondre et, très probablement, de vous montrer aussi sale que l'adversaire.

Cette spirale domine le monde politique, celui des affaires mais aussi celui de la culture, perpétuellement en quête de chocs, de nouveautés pour capter l'attention et s'attirer quelques applaudissements éphémères. Tous les moyens sont bons. La vitesse de ce processus est exponentielle : dans le domaine des arts, ce qui était totalement impensable il y a quelques années est aujourd'hui d'une affligeante banalité et d'un conformisme absolu.

Ce que l'on considère comme non conventionnel évolue donc au fil du temps, mais les lois qui rendent efficace cette non-conventionalité, basée sur des principes élémentaires de psychologie, sont intemporelles et universelles. On les retrouve tout au long de l'histoire militaire. Il y a 2 500 ans, le grand stratège chinois Sun Zi en exprima l'essence en distinguant les moyens ordinaires et extraordinaires. Cette analyse est toujours d'actualité concernant la guerre autant que la politique et la culture contemporaines, propres ou sales. Une fois que vous avez compris l'essence de la guerre non conventionnelle, vous voilà prêt à l'appliquer à la vie quotidienne.

La guerre non conventionnelle comporte quatre grands principes, glanés parmi les plus grands maîtres de cet art.

Sortez des sentiers battus. Les principes généraux de la guerre se basent sur le passé : des canons de stratégie et de contre-stratégie développés au cours des siècles. Le chaos de la guerre est inquiétant et dangereux : les stratèges en viennent à se reposer sur ces principes à défaut de quoi que ce soit d'autre. Ils analysent donc des événements présents à travers le filtre des événements passés. Mais les armées qui ont fait trembler la planète ont toujours trouvé le moyen de sortir de ces canons, de dépasser les expériences connues du camp adverse. Cela permet d'imposer désordre et confusion à l'ennemi qui, désorienté par la nouveauté, s'effondre.

En tant que stratège, votre tâche est de bien connaître vos ennemis, puis de vous servir de ces informations pour mettre au point une stratégie allant au-delà de ce qu'ils ont déjà expérimenté. Ce qu'ils ont pu lire ou entendre compte moins que ce qu'ils ont personnellement vécu, ce qui a marqué leur parcours affectif et qui détermine leurs réactions. Lorsque les Allemands envahirent la France en 1940, les Français connaissaient la tactique de la Blitzkrieg depuis l'invasion de la Pologne l'année précédente, mais ils ne l'avaient jamais subie personnellement : ils furent dépassés.

S T R A T É G I E 2 4

321

« Bruit à l'est ; attaque à

Cependant, lorsqu'une stratégie a déjà été utilisée et qu'elle est connue l'ouest. »

de l'ennemi, elle n'a plus le même effet la seconde fois.

Induit en erreur le

commandement adverse

et sème le doute dans

Faites de l'extraordinaire avec de l'ordinaire. Pour Sun Zi et ses
ses rangs.

contemporains de la Chine antique, un acte extraordinaire n'a que
peu À la guerre, on peut

d'impact sans un contexte tout à fait ordinaire. Il faut mêler les deux ;
obtenir l'effet de surprise

votre adversaire s'habitue à des manœuvres banales, quelconques,
à des aussi bien par la tromperie

schémas confortables dans lesquels il vous croit installé. Une fois
qu'il y que par la rapidité de

mouvement des troupes.

est habitué, surprenez-le par de l'extraordinaire, une démonstration
de Un proverbe chinois dit :

force d'un genre nouveau. Rendu imprévisible par le prévisible, ce
coup

« Il n'y a jamais trop de

n'en sera que plus efficace.

ruse durant la guerre. »

La manœuvre non conventionnelle qui confond l'ennemi n'a déjà
Cependant, cette stratégie

avertit qu'il faut s'assurer

plus d'effet au bout de la deuxième ou troisième fois. Un général
intelli-du manque de jugement

gent revient donc souvent à des stratégies ordinaires, déjà usitées,
et s'en de l'ennemi avant de faire

sert pour l'attaque décisive, puisque l'ennemi ne s'y attend plus.

des feintes de mouvement

L'ordinaire et l'extraordinaire ne sont ainsi efficaces que s'ils se répondent pour le tromper. Un

mutuellement, en spirale. Cela s'applique à la culture autant qu'à la commandant avec une

bonne présence d'esprit

guerre : pour qu'un produit culturel attire l'attention, il faut qu'il soit connaît ses forces et ses

nouveau. Mais s'il n'entretient aucun rapport avec l'ordinaire, il n'est faiblesses, il déploie donc

plus anticonventionnel, il est simplement étrange. Le seul moyen de créer ses troupes en conséquence ;

de la surprise, de l'extraordinaire, c'est de le tirer du quotidien, de l'ordi-il n'est ainsi pas susceptible

d'être dupé par les

naire. Le surréalisme se définit par cet entrelacement de l'ordinaire et de mouvements trompeurs de

l'extraordinaire.

l'ennemi. Il peut même

feindre d'être trompé et

Soyez irrationnel à bon escient. *Malgré les apparences, les individus retourner ainsi les ruses de*

comme la société qu'ils forment sont régis par le désordre et l'irrational'ennemi contre lui. Par

conséquent, quand on veut

lité. C'est pourquoi nous tentons tous désespérément de maintenir l'ordre, tromper l'ennemi, il faut

et sommes terrifiés par ces gens aux comportements ouvertement avoir à l'esprit de semer la

irrationnels. Ils sont la preuve que nos barricades contre l'irrationnel ne confusion chez lui.

fonctionnent pas. On ne peut prévoir leurs réactions et on les maintient les 36 stratagèmes,

répertoire de

donc à une certaine distance pour, surtout, ne pas être mêlé à leur désordre.

proverbes tactiques,

Mais ces personnes inspirent aussi la crainte et le respect, dans la mesure ive siècle apr. J.-C.,

traduit par

où nous désirons tous secrètement accéder à ces tumultes irrationnels qui Doc Mac, Jr.

bouillonnent au fond de nous. Dans l'Antiquité, le fou était considéré comme possédé par les dieux ; il reste des résidus de cette pensée. Les plus grands généraux avaient tous ce génie un peu fou.

Le secret est de maîtriser cette tendance. À l'occasion, vous pouvez vous permettre d'agir délibérément de façon irrationnelle, mais sans excès, sous peine de vous y enfermer. Dans tous les cas, vous

effraieriez vos contemporains en vous montrant occasionnellement fou, suffisamment pour déstabiliser tout le monde et inquiéter vos adversaires. Mieux vaut agir un peu au hasard, comme si vous jetiez les dés tous les matins pour décider de votre vie. Ce type de comportement perturbe profondément l'esprit humain. Pour vous, ce sera une sorte de thérapie, l'occasion de vous permettre d'être irrationnel de temps à autre ; cela vous soulagera de l'oppressante nécessité de toujours paraître normal.

322

STRATÉGIE 24

Restez en mouvement. La nouveauté est souvent le domaine des jeunes, qui n'aiment pas les conventions et prennent plaisir à les transgresser. Le danger est que, en vieillissant, vous ayez besoin de confort et de prévisibilité, et que vous perdiez tout goût pour l'innovation et l'originalité. Ce fut la perte de Napoléon : il finit par se reposer sur la taille de son armée et la supériorité de ses armes, et non sur la nouveauté de ses stratégies et la fluidité de ses manœuvres. Il avait perdu tout goût pour l'esprit stratégique et succomba au poids croissant des années. Vous devez combattre ce vieillissement psychologique plus que physique : un esprit qui renouvelle en permanence ses stratégies, réinvente toujours des manœuvres plus fluides, vous gardera jeune. Attachez-vous à briser les habitudes que vous avez acquises, à agir différemment chaque jour. Déclarez une guerre non conventionnelle à votre propre esprit. Pour éviter de vous enraciner et de tomber dans le conventionnel, il vous faut avancer en permanence.

Nul n'est brave au point de rester impavide face à l'inattendu.

JULES CÉSAR (100-44 av. J.-C.)

EXEMPLES HISTORIQUES

1. En 219 av. J.-C., Rome décida d'en finir avec Carthage ; celle-ci ne cessait de semer le trouble en Espagne, où les deux ennemis

possédaient des colonies importantes. Les Romains déclarèrent la guerre aux Carthaginois et se préparèrent à envoyer une armée en Espagne, où les forces adverses étaient conduites par Hannibal, général alors âgé de vingt-huit ans. Avant que les Romains n'atteignent Hannibal, ils furent ébahis d'apprendre que celui-ci venait à eux : il était déjà en route vers l'est et traversait la partie la plus dangereuse des Alpes, dans le nord de l'Italie. Rome n'avait jamais imaginé qu'un ennemi puisse venir de là : aucune garnison ne défendait la région. Rome était menacée.

L'armée d'Hannibal était relativement restreinte : seuls 26 000 hommes avaient survécu à la traversée des Alpes. Les Romains et leurs alliés pouvaient aligner quelque 750 000 hommes. Leurs légions étaient parmi les plus disciplinées et les plus respectées du monde et ils avaient déjà vaincu Carthage lors de la première guerre punique, une vingtaine d'années auparavant. Mais une armée étrangère en Italie représentait une vraie surprise, qui souleva beaucoup d'émotion. Les Romains devaient donner une bonne leçon à ces barbares effrontés.

Des légions firent rapidement mouvement vers le nord pour détruire l'armée d'Hannibal. Après quelques escarmouches, une armée, sous le commandement du consul romain Sempronius Longus, s'apprêtait à rencontrer les Carthaginois au corps à corps sur les rives du fleuve Trébie.

Sempronius était dévoré de haine autant que d'ambition : il écraserait Hannibal et serait le sauveur de Rome. Mais le comportement de son adversaire était bien étrange. Sa cavalerie légère traversait le fleuve comme S T R A T É G I E 2 4

323

pour attaquer les Romains, puis battait en retraite : les Carthaginois avaient-ils peur ? N'étaient-ils capables que de petites sorties ? Sempronius finit par en avoir assez et se lança à leur poursuite. Afin d'être sûr d'avoir suffisamment d'hommes pour vaincre, il fit traverser le fleuve glacé à toute son armée : l'opération fut épuisante

et dura des heures. Finalement, les deux armées se retrouvèrent face à face sur la rive ouest.

Au début, comme Sempronius l'avait prévu, ses légions fermes et disciplinées parvinrent à faire face aux Carthaginois. Mais une aile des lignes romaines était constituée de mercenaires gaulois. Brusquement, les Carthaginois lâchèrent un troupeau d'éléphants montés par des archers.

Les mercenaires n'avaient jamais vu ça : ils paniquèrent et lâchèrent pied.

Au même moment, comme sortis de nulle part, 2 000 Carthaginois, cachés dans la végétation qui bordait le fleuve, attaquèrent par l'arrière.

Les Romains combattirent avec beaucoup de courage pour se sortir de ce piège tendu par Hannibal, mais des milliers d'entre eux se noyèrent dans les eaux glaciales de la Trébie.

Cette bataille fut un véritable désastre ; à Rome, l'émotion bascula de l'indignation à l'angoisse. On envoya plusieurs légions pour bloquer les principaux accès des Apennins, la chaîne de montagnes qui traverse l'Italie centrale. Encore une fois, Hannibal fit le contraire de ce que l'on attendait : il traversa les Apennins par un col difficile et inhospitalier où le terrain était tellement hostile qu'aucune armée n'y était jamais passée.

Après quatre jours de pénible traversée, Hannibal parvint à conduire les Carthaginois en sécurité. Puis, lui tendant encore un piège, il battit l'armée romaine près du lac Trasimène, dans l'actuelle région de l'Ombrie.

La route de Rome était ouverte. Proche de la panique, la république romaine, selon une tradition très ancienne, nomma un dictateur pour la durée de la crise. Celui-ci, Fabius Maximus, fit construire des remparts à toute allure et renforça l'armée romaine. Perplexe, il vit Hannibal dépasser Rome et continuer vers le sud, en direction de

l'Apulie, région la plus fertile du pays que le Carthaginois dévasta allègrement.

Déterminé à se concentrer sur la protection de Rome, Fabius mit au point une nouvelle stratégie : il posta ses légions dans des régions montagneuses impraticables à la cavalerie d'Hannibal et harcela les Carthaginois par une campagne de guérilla, bloquant leur ravitaillement pour les isoler en terre étrangère. Il évita toute bataille rangée et mena une guerre d'usure. Mais, aux yeux de beaucoup de Romains, cette stratégie était dés-honorante et indigne. Pire, ils constatèrent que les raids d'Hannibal dans la campagne ne touchaient jamais les propriétés de Fabius, à croire que les deux hommes étaient de mèche. La popularité du dictateur dégringola.

Après avoir rasé l'Apulie, Hannibal arriva dans les plaines fertiles de la Campanie, au sud de Rome : Fabius connaissait très bien le terrain. Il n'avait d'autre choix que d'agir, sous peine d'être destitué. Il mit un piège en place. Des armées romaines furent postées à toutes les issues de la plaine. Elles étaient suffisamment proches les unes des autres pour se prêter main-forte en cas de problème. Mais Hannibal était entré en 324

S T R A T É G I E 2 4

Campanie par l'est, par le col d'Allifae. Fabius avait déjà remarqué qu'il ne partait jamais par là où il était arrivé. Il laissa donc à Allifae une garnison par prudence, mais renforça largement les autres passages. Pour lui, la bête était en cage. Bientôt, Hannibal aurait besoin de ravitaillement et serait forcé de quitter les lieux. Fabius n'avait plus qu'à attendre.

Au cours des semaines suivantes, Hannibal envoya des cavaliers vers le nord, peut-être pour tenter une percée dans cette direction. Il pilla les fermes les plus riches de la région. Fabius voyait clair dans son jeu : il essayait d'entraîner les Romains vers la bataille de son choix. Mais Fabius était déterminé à se battre suivant ses propres conditions, uniquement lorsque l'ennemi essaierait de sortir de sa cage. De toute façon, il savait qu'Hannibal tenterait de sortir par l'est,

la seule direction vers laquelle les Romains n'avaient pas de contrôle.

Une nuit, les soldats romains qui gardaient le passage d'Allifae crurent avoir des hallucinations auditives et visuelles : une armée gigantesque, au vu des innombrables torches, semblait se diriger vers le passage, recouvrant les versants, au son de hurlements démoniaques. Cette armée semblait terrifiante – bien plus vaste que l'estimation qui en avait été faite. Craignant de se faire encercler, les Romains quittèrent la garnison, abandonnant le passage, trop effrayés pour jeter un coup d'œil en arrière.

Quelques heures plus tard, l'armée d'Hannibal arriva et parvint à percer le cordon mis en place par Fabius.

Aucun dirigeant romain ne comprit ce qui s'était exactement produit sur les versants des collines, cette nuit-là. L'année suivante, Fabius fut démis. Le consul Terentius Varron brûlait de prendre sa revanche sur la défaite d'Allifae. Les Carthaginois étaient installés près de Cannes, dans le sud-est de l'Italie, à proximité de la ville actuelle de Bari. Varron marcha droit sur eux et, alors que les deux armées se mettaient en rangs pour se battre, il ne pouvait avoir que pleinement confiance : le terrain était dégagé, l'ennemi parfaitement en vue ; il ne pouvait y avoir de renforts cachés ni de surprise de dernière minute. L'armée romaine comptait le double d'hommes de l'armée carthaginoise.

La bataille commença. Au début, les Romains semblèrent avoir le dessus : le centre de la ligne carthaginoise était étonnamment faible et céda sans difficulté. Les Romains attaquèrent en force, espérant briser la ligne ; ils n'eurent aucun mal à avancer. Cela fait, ils constatèrent avec une terreur indicible, en regardant derrière eux, que les deux extrémités de la ligne carthaginoise se déplaçaient pour les encercler. Ils étaient pris au piège ; ce fut un massacre. La bataille de Cannes fut la défaite la plus cuisante et la plus humiliante de l'histoire de Rome.

La guerre contre Hannibal dura des années. Carthage ne lui envoya jamais les renforts qui auraient pu changer le cours de l'histoire. L'armée romaine, plus nombreuse et plus puissante, récupéra de ses nombreuses défaites. Mais Hannibal s'était fait une réputation terrifiante. Malgré leur nombre écrasant, les Romains avaient tellement peur de lui qu'ils le fuyaient comme la peste.

S T R A T É G I E 2 4

325

« Traverser la mer sans que

Interprétation

le ciel le sache. »

Hannibal demeure, de toute l'Antiquité, le maître absolu de l'art du non-Dissimule tes secrets

conventionnel. Lorsqu'il attaqua les Romains sur leurs propres terres, il en évidence

afin qu'on ne les perce

n'avait pas en tête de prendre Rome ; c'eût été impossible. Ses remparts pas à jour.

étaient solides, son peuple fier et solidaire dans la haine qu'il lui vouait.

Donc, dans le but de

Son armée n'aurait pu y faire face. Non, son but était plutôt de semer la traverser la mer sans que le

panique dans la péninsule italienne et de saper les alliances de Rome avec ciel le sache, il faut se

*les cités-États voisines. Affaiblie à domicile, Rome serait obligée de
lais-déplacer ostensiblement sur*

la mer mais comme si on

*ser Carthage tranquille et de mettre un terme à sa politique
d'expansion.*

n'avait aucunement

*Pour parvenir à semer la panique au moyen de la petite armée avec
l'intention de la traverser.*

*laquelle il avait traversé les Alpes, Hannibal devait surprendre à
chaque Chaque manœuvre*

*coup. Psychologue avant l'heure, il avait compris qu'un ennemi pris
par militaire a deux aspects :*

le mouvement apparent

*surprise perd toute discipline quand il se sent menacé. Lorsque le
chaos et l'intention de base. En*

*s'abat sur des personnes ou des groupes particulièrement rigides et
dissimulant les deux, on*

*ordonnés, comme les armées et le peuple romains, il est
doublement des-peut prendre l'ennemi*

*tructeur. Une surprise ne peut être mécanique, répétitive ou
routinière ; complètement par surprise.*

*en fait, c'est exactement l'inverse. Pour surprendre, il faut s'adapter,
se Mais un secret si idéal peut*

rarement être atteint avec

montrer créatif et prendre un malin plaisir à jouer les illusionnistes.

les actuelles techniques de

Ainsi, Hannibal prenait-il toujours la route par où les Romains l'attendaient. Dans la plupart des

cas, celle des Alpes, par exemple, était considérée comme la moins favorable, à maintenir l'ennemi

totallement impraticable et n'était donc pas gardée. Après cet épisode, les Romains dans une complète

ignorance de nos propres

Romains essayèrent de se préparer à l'attendre sur la route la plus difficile : les opérations sont moins aisées

pour les surprendre, il fallait donc passer par la voie la plus évidente, comme celle de « traverser la mer

à Allifae. Lors d'une bataille, Hannibal attirait l'attention de l'ennemi par un stratagème que le ciel le

assaut frontal, comme cela se faisait dans l'Antiquité. Il provoquait ensuite l'ennemi » . La seule

un coup de théâtre, avec un troupeau d'éléphants ou une force de réserve alternative est de pousser

l'ennemi à négliger ou à

qui attaquait par l'arrière. Lors de ses raids dans la campagne aux alentours mal interpréter l'intention

de Rome, il évita délibérément les propriétés de Fabius pour donner l'impression de base de notre opération.

pression qu'ils collaboraient, et ainsi forcer le dictateur, gêné, à passer à l'acte. Autrement dit, s'il est

tion : le Carthaginois se servit là, de façon tout à fait nouvelle, des moyens hautement improbable que

l'ennemi reste ignorant de

politiques et extramilitaires. À Allifae, Hannibal attacha des fagots de petit-nos actions, on pourra

bois aux cornes de centaines de bœufs. Les ayant allumés, il poussa les ani-toutefois lui jouer des tours

maux, mugissant de terreur, sur les versants de la colline : ce fut une image juste sous son nez.

d'horreur pour les sentinelles romaines, isolées dans l'obscurité et terrifiées.

les 36 stratagèmes,

Lors de la bataille de Cannes, alors que les Romains s'attendaient, répertoire de

proverbes tactiques,

cette fois, à une nouvelle astuce non conventionnelle, Hannibal exécuta ive siècle apr. J.-C.,

traduit par

son stratagème à la lumière du jour, alignant son armée comme n'im-Doc Mac, Jr.

porte qui à l'époque. Les troupes romaines étaient excitées par l'intensité du moment et le désir de revanche. Il les laissa délibérément avancer en son centre particulièrement faible, où elles se concentrèrent. Puis, les extrémités carthagoises, très mobiles, se rejoignirent pour les prendre en tenaille. Les victoires s'enchaînèrent ainsi les unes après les autres, chaque manœuvre

fleurissant de la précédente, en faisant constamment alterner la surprise et le banal, l'implicite et l'évident.

Vous gagnerez un pouvoir considérable en adaptant la méthode d'Hannibal à votre propre quotidien. Servez-vous de votre connaissance 326

S T R A T É G I E 2 4

de la psychologie et de la pensée d'autrui pour calculer les mouvements Le Chaos, là où naissent

auxquels il s'attend le moins. Là où il peut être surpris, c'est là qu'il est les rêves brillants.

faible : on ne peut se défendre contre ce que l'on n'attend pas. Ainsi, ne yi king, le livre des

mutations, traduit et

rencontrant aucune résistance sur votre chemin, vos victoires renforce-adapté par Étienne

ront l'image de votre pouvoir. La petite armée d'Hannibal était, aux yeux Perrot de la traduction

allemande du Père

des Romains, beaucoup plus nombreuse qu'en réalité. À l'inverse, Richard Wilhelm

lorsqu'on attend de votre part une quelconque excentricité, montrez-vous d'une banalité désarmante. Une fois que votre réputation est celle de l'extraordinaire, votre adversaire est sur ses gardes : il s'attend à être surpris, mais ne sait pas comment. Bientôt, vos ennemis renonceront à vous combattre, effrayés par votre seule réputation.

2. En 1962, Sonny Liston fut sacré champion du monde de boxe, catégorie poids lourds, en battant Floyd Patterson. Peu après, Cassius Clay, jeune virtuose du ring, écrasa un vétéran, Archie Moore. Après le combat, Liston alla voir le jeune Clay, âgé de vingt ans. Il passa un bras autour des épaules du jeune garçon, qui avait dix ans de moins que lui, et lui dit : « Attention, petit, je vais avoir besoin de toi. Mais je vais devoir te coller une raclée parce que j'ai l'âge d'être ton père. » Liston était le meilleur boxeur du monde, dur et acharné. Pour ceux qui s'y connaissaient, il était invincible. Mais Liston avait reconnu en Clay un boxeur assez fou et hargneux pour vouloir le battre. Mieux valait lui fichier un peu la trouille dès le départ.

La menace n'eut aucun effet et, comme Liston l'avait pressenti, Clay réclama bientôt à cor et à cri un duel avec le champion du monde. Il clai-ronnait partout qu'il le battrait en huit rounds. À la télévision et à la radio, il raillait son aîné : n'était-ce pas Liston qui avait peur de combattre Cassius Clay ? Le champion du monde essaya d'ignorer les piques du petit prodige : « S'ils organisent ce combat, dit-il, on me mettra en tôle pour meurtre. » Pour lui, Clay était trop mignon, trop peu viril pour être un champion poids lourds.

Le temps passa et les provocations de Clay finirent par exciter le public : tout le monde voulait que Liston revienne sous les feux de la rampe pour fermer son clapet à ce petit prétentieux. À la fin de l'année 1963, les deux hommes signèrent pour un tournoi à Miami Beach au mois de février.

Clay déclara ensuite aux journalistes : « Je n'ai pas peur de Liston. C'est un vieillard. Je vais lui donner des leçons de conversation et de boxe. Mais il va falloir surtout qu'il apprenne à tomber. » Comme la date du combat approchait, Clay se montrait toujours plus insultant et grossier.

Les journaux sportifs ne parlaient que du combat à venir. D'après la plupart d'entre eux, Clay ne pourrait même pas marcher sur ses deux jambes à la sortie. Certains redoutaient de le voir estropié à vie.

« J'imagine qu'il est un peu tard pour dire à Clay de ne pas affronter ce monstre, déclara le boxeur Rocky Marciano, mais je suis sûr qu'il sera beaucoup plus réceptif une fois qu'il aura affronté Liston. » Ce qui inquiétait le plus les experts, c'était le style particulier de Cassius Clay.

S T R A T É G I E 2 4

327

Ce n'était pas la brute typique des poids lourds : il dansait sur place, les bras le long du corps. Il se déplaçait rarement lorsqu'il lançait ses coups de poing ; il ne jetait que les bras. Il bougeait constamment la tête, comme s'il voulait épargner une droite à son joli minois. On aurait dit qu'il hésitait à rentrer dans le combat, à se mettre dans la bagarre et à rouer de coups son adversaire, ce qui était la façon la plus commune de se battre chez les poids lourds. Clay préférait sautiller sur place, comme s'il était sur la scène d'un opéra, et non sur un ring de boxe. Il était trop petit pour être un poids lourd et ne possédait visiblement pas cet instinct de tueur qui faisait les vrais boxeurs. Il faisait la une des journaux.

À la pesée le matin du combat, tout le monde attendait les fanfaronnades habituelles de Clay. Il surpassa toutes les attentes. Alors que Liston gravissait les marches, Clay lui lança : « Eh, connard, t'es vraiment qu'un crétin. Tu t'es fait avoir, abruti... T'es vraiment trop laid... Je vais méchamment t'arranger la face, moi, tu vas voir. » Clay bondissait, hur-lait, tout tremblant, les yeux écarquillés, la voix chevrotante ; il paraissait possédé. Était-il effrayé ou simplement fou ? Pour Liston, ce fut la goutte d'eau qui fit déborder le vase. Il n'avait plus qu'une idée en tête : tuer Clay, et qu'il se taise une bonne fois pour toutes.

Comme ils étaient face à face sur le ring quelques instants avant le début du combat, Liston essaya de fixer Clay comme il avait fixé tous ses adversaires, d'un regard noir. Mais contrairement aux autres boxeurs, Clay soutint son regard. Sautillant sur place, il répétait : « Maintenant, je te tiens, connard. » Le combat débuta.

Liston chargea sa proie, lançant un long coup dans le vide. Il continua à charger, le visage déformé par la rage. Mais Clay évita tous ses coups, se moquant de lui, gardant même les bras le long du corps. C'était comme s'il anticipait tous les mouvements de Liston. Et il lui retournait son regard : même après la fin du round, alors que les deux hommes étaient dans leurs coins, il ne lâcha jamais son adversaire des yeux.

Le second round fut en gros de la même teneur, à cette exception près que Liston n'avait plus l'air meurtrier, mais frustré. Le rythme de ce combat était bien plus rapide que lors de ses combats précédents. Clay bougeait beaucoup, selon des schémas incompréhensibles. Liston visait le menton, le ratait ou se faisait contrer d'un coup-de-poing d'une rapidité fulgurante, qui le faisait chanceler. À la fin du troisième round, il se laissa surprendre par une rafale de coups qui lui ouvrit une large estafilade sous l'œil gauche.

Maintenant, Clay était dans le rôle de l'agresseur et Liston se contentait d'essayer de survivre. Au sixième round, il prenait des coups de tous côtés, il se faisait malmener ; il semblait faible et triste. Lorsque résonna la cloche du début du septième round, le champion du monde resta assis sur son tabouret, les yeux dans le vague. Il refusait de se lever. Le combat était terminé. Le monde de la boxe était bouleversé : voyons, c'était forcément une feinte. Où Liston, qui avait eu l'air ensorcelé pendant tout le combat, mou et épuisé, était-il sorti la veille ? Le monde entier dut attendre quinze mois pour avoir sa réponse, jusqu'à ce que les deux boxeurs se rencontrent à nouveau à Lewiston, dans le Maine, au mois de mai 1965.

328

S T R A T É G I E 2 4

Consumé de rage, Liston s'entraîna comme un démon pour cette
Qui étudie les tactiques

revanche. Au premier round, il fonça à l'attaque, mais semblait inquiet. antiques et emploie l'armée conformément à leurs

Il poursuivit Clay, ou plutôt Mohamed Ali comme il se faisait appeler, sur méthodes est comme celui

tout le ring, cherchant désespérément à l'atteindre. Il finit par lui effleurer qui encolle les chevilles

le visage alors que celui-ci reculait mais, d'un geste tellement rapide que d'une cithare et prétend

nul ne le vit venir, Ali contra avec un coup droit qui envoya Liston au en jouer. Je ne saurai

tapis. Il y resta un moment, puis se remit péniblement debout, mais il était citer un seul exemple de

réussite. La perspicacité du

trop tard. Il était resté K.-O. dix secondes et l'arbitre arrêta le combat. La stratégie consiste à pénétrer

foule s'indigna, aucun coup n'avait été porté. Mais Liston savait qu'il en ce qu'il y a de subtil

était autrement. Cela n'avait peut-être pas été le coup le plus fort, mais il dans le déroulement des

avait été pris par surprise avant de pouvoir se préparer et contracter ses changements, et à faire la

distinction entre ce qui est

muscles. Venue de nulle part, cette frappe l'avait complètement terrassé.

concordant et ce qui est

Liston continua la boxe pendant encore cinq ans, mais il n'était opposé. Chaque fois que désormais plus le même homme.

l'on mobilise, il faut

d'abord employer des

Interprétation

espions pour savoir si

le général ennemi a du

Dès son plus jeune âge, Mohamed Ali tira un malin plaisir à se démar-talent ou pas. Si au lieu

quer des autres. Il aimait attirer l'attention mais, surtout, il s'aimait tel d'appliquer des tactiques,

qu'il était : étrange, indépendant. Lorsqu'il commença la boxe, à l'âge de il ne se fie qu'au courage

douze ans, il refusait déjà de se battre comme les autres et méprisait les pour se servir de l'armée,

on peut avoir recours aux

règles. Un boxeur conserve habituellement les poings à hauteur de la tête méthodes antiques pour le

et du torse, prêt à parer les coups. Ali préférait garder les bras le long du vaincre. Si en revanche, le

corps, invitant à l'attaque. Il sut très tôt qu'il était plus rapide que les général ennemi est passé

autres. La meilleure façon de se servir de cette qualité était d'inviter l'ad-maître dans l'utilisation des

versaire à s'approcher suffisamment pour lui décocher un coup d'autant tactiques antiques, il faut

pour le vaincre faire appel

plus douloureux qu'il était rapide et proche. Il était aussi particulièrement à des tactiques en

difficile à atteindre, ayant beaucoup travaillé ses jambes, plus que sa force contradiction avec les

brute. Au lieu de reculer comme la plupart des boxeurs, un pied à la fois, antiques méthodes.

Ali restait sur les orteils, sautillant sur place, en mouvement constant, à Hsü Tung,

Chine, 976-1018

son propre rythme. Plus que tout autre boxeur, il était excessivement mobile. Ne pouvant décocher un seul coup efficace, l'adversaire était de plus en plus frustré. Plus il était frustré, plus il se rapprochait, prenait des risques et s'exposait aux coups foudroyants qui l'enverraient au tapis. Le style d'Ali était totalement contraire aux habitudes de la boxe, mais c'est cette particularité qui le rendait si difficile à vaincre.

Les tactiques peu communes d'Ali ne se limitaient pas aux combats.

Ses insupportables provocations et ses sarcasmes publics, que l'on peut qualifier de guerre sale, visaient à faire enrager le champion, à l'agacer, à l'emplir d'une haine meurtrière qui le conduirait à s'approcher suffisamment pour se mettre en danger. Son comportement lors de la pesée, qui paraissait complètement fou, fut ensuite qualifié de chef-d'œuvre du genre. Le but était que Liston soit inconsciemment sur la défensive, incertain de ce dont son adversaire serait capable sur le ring. Lors du round d'ouverture, comme lors de bon nombre de ses combats ultérieurs, Ali obligea

*Liston à rester ainsi sur la défensive ; c'était une tactique ordinaire face à un boxeur de ce calibre. Cela attirait Liston de plus en plus S
T R A T É G I E 2 4*

329

La principale caractéristique

près ; c'est là qu'intervint le coup extraordinaire, fulgurant, venu de nulle de la mode, c'est d'imposer

part. L'effet de surprise en doubla la force. Incapable d'atteindre Ali, et d'accepter brusquement

déconcerté par ses pas de danse et son attitude inhabituelle, irrité par ses une nouvelle règle ou norme

qui, une minute avant,

railleries, Liston commit faute sur faute. Et Ali s'en délecta.

relevait de l'exception ou de

Comprenez bien : enfant, adolescent, on nous apprend à nous la lubie ; puis de la laisser

conformer à certains codes de comportement, à certains us. Nous appre-choir dès qu'elle est devenue

nous que la différence se paie. Mais le coût de notre conformisme est courante, la chose du

lourd : nous perdons le pouvoir de notre individualité, nous oublions premier venu. Bref, la tâche

de la mode est d'entretenir

qu'il est possible de faire les choses à notre manière. Nous nous battons un processus permanent de

comme tout le monde et devenons prévisibles, conventionnels.

standardisation en mettant

*La seule façon d'être véritablement non conventionnel est de n'imiter
quelque chose de rare et de*

*personne, de se battre et de se comporter selon son propre rythme,
d'adap-nouveau à un niveau*

général et universel, puis

*ter ses stratégies à ses particularités propres et à aucune autre. Si
vous refu-de passer à une autre rareté*

*sez de suivre un schéma préétabli, personne ne pourra deviner le
vôtre.*

ou nouveauté quand la

*Vous êtes une individualité à part entière. Votre approche peu
orthodoxe première a cessé de l'être...*

*pourra exaspérer et troubler ; les émotifs sont des personnes
vulnérables L'art moderne exprime*

*sur lesquelles vous pouvez facilement exercer votre pouvoir. Si votre
parti-l'avant-garde comme son*

propre moment extrême ou

*cularisme est suffisamment authentique, il attirera l'attention autant
que le suprême ; il est l'enfant*

respect, celui que les foules portent aux personnes extraordinaires.

d'une esthétique romantique

faite d'originalité et de

3. À la fin de l'année 1862, au cours de la guerre de Sécession, le général nouveauté ; par conséquent,

cet art moderne peut

Ulysses S. Grant déploya de nombreux efforts pour prendre la forteresse considéré comme étant la

confédérée de Vicksburg. Elle se situait à un point névralgique du forme typique – et peut-être

Mississippi, l'artère vitale du Sud. Si l'armée de l'Union de Grant prenait la seule – de laideur ce que

Vicksburg, elle prendrait le contrôle du fleuve et scinderait le Sud en deux.

l'on peut appeler la beauté

S'il gagnait là, la guerre prendrait un tournant inattendu. En janvier 1863, ci-devant , la beauté de

l'Ancien Régime, l'ex-

le commandant de la forteresse, le général James Pemberton, était plutôt beauté. L'art classique, par

confiant. Grant avait essayé à plusieurs reprises de prendre le fort sous la méthode de l'imitation et

différents angles par le nord, mais n'avait essuyé que des échecs. Il avait la pratique de la répétition,

apparemment épuisé toutes les possibilités et abandonné ses efforts.

tend vers un idéal de

renouvellement dans le sens

La forteresse était bâtie au sommet d'un escarpement d'une soixan-
d'intégration et de

taine de mètres, sur la rive. Tous les bateaux qui passaient étaient
expo-perfection. Mais pour l'art

sés à son artillerie lourde. À l'ouest, il n'y avait que le fleuve et des
à-pics.

moderne en général et pour

Le nord, où Grant campait, était protégé par des marécages
théorique-l'avant-garde en particulier,

ment infranchissables. À quelques kilomètres à l'est se trouvait la
ville la seule erreur esthétique

irréversible et absolue est la

de Jackson, centre ferroviaire d'où le ravitaillement et les renforts
arri-créeation artistique

vaient sans peine. Jackson était totalement aux mains des Sudistes :
la traditionnelle, un art qui

Confédération contrôlait tout le corridor, nord et sud, sur la rive est
du s'imité et se répète lui-fleuve. Vicksburg semblait parfaitement
sécurisée et les échecs répétés de même. De l'aspiration

moderne tourmentée vers ce

Grant ne firent que conforter cette idée dans l'esprit de Pemberton.

que Remy de Gourmont

Qu'est-ce que le général nordiste pouvait faire de plus ? Il était en
outre appelait de façon si

*dans une situation très délicate vis-à-vis du président Lincoln, qui
consi-suggestive « le beau inédit »*

*dérail cette campagne de Vicksburg comme un monstrueux
gaspillage découle cette fièvre*

*d'hommes et d'argent. Les journaux décrivaient Grant comme un
soif-d'expérimentation frénétique*

qui est l'une des

*fard incompetent. Il subissait une pression considérable et ne
pouvait se manifestations*

*permettre d'abandonner et de battre en retraite à Memphis, plus au
nord.*

330

S T R A T É G I E 2 4

*Mais Grant était têtue. Comme l'hiver s'installait, il essaya tout, et rien
caractéristiques de l'avant-ne marcha, jusqu'à ce que, lors de la nuit
sans lune du 16 avril, des éclaireurs garde. Son labeur assidu*

est une éternelle toile de

*confédérés rapportèrent qu'une flotte de l'Union, composée de
canonnières Pénélope dont le tissage est*

*et de bateaux de transport, tentait de passer Vicksburg tous feux
éteints. Les refait chaque jour et redéfait*

*canons tonnèrent, mais les bateaux s'en tirèrent à bon compte.
L'épisode se chaque nuit. Peut-être Ezra*

*reproduisit plusieurs fois durant les semaines suivantes.
Parallèlement, sur Pound faisait-il allusion*

la rive ouest, les forces de l'Union se dirigeaient visiblement vers le sud.

à la fois à la nécessité et

à la difficulté de pareille

C'était clair : Grant se servait des bateaux de transport qui avaient réussi entreprise quand il définit

à dépasser Vicksburg pour traverser le Mississippi une cinquantaine de jadis la beauté de l'art

kilomètres plus bas. Il allait donc attaquer la forteresse par le sud.

comme « un instant

Pemberton demanda des renforts, mais il n'était pas réellement inquiet.

d'étonnement entre un

cliché et le suivant ». Par

Grant traversait le fleuve avec des milliers d'hommes, et après ? Que pour-conséquent, le lien entre

rait-il faire de mieux ? S'il poussait vers le nord en direction de Vicksburg, l'avant-garde et la mode est

la Confédération enverrait des armées de Jackson, du sud, pour le prendre évident. La mode elle aussi

de côté et par l'arrière. Une telle défaite serait un désastre, car Grant se est une toile de Pénélope,

trouverait complètement piégé. Il s'était lancé tête baissée dans une entre la mode elle aussi passe par

des phases de nouveauté

prise désespérée. Pemberton attendit patiemment le prochain mouvement.

et d'étrangeté, de surprise

Grant traversa effectivement le fleuve au sud de Vicksburg et, au bout et de scandale, avant

de quelques jours, son armée se dirigea vers le nord-est : il visait la ligne de d'abandonner les formes

chemin de fer qui reliait Vicksburg à Jackson. C'était de loin sa plus grande nouvelles quand elles

deviennent des clichés, du

audace : s'il réussissait, il couperait les vivres à Vicksburg. Mais l'armée de kitch, des stéréotypes. D'où

Grant, comme toutes les armées du monde, avait elle aussi besoin de com-la profonde véracité du

muniquer et de se ravitailler. Ses lignes devaient être reliées à une base, paradoxe de Baudelaire qui

quelque part sur la rive est du fleuve ; Grant s'était justement installé aux attribue au génie la tâche

environs de la ville de Grand Gulf. Pemberton n'avait plus qu'à envoyer de créer des stéréotypes. Et

il en découle, par le principe

des forces de Vicksburg pour détruire ou simplement menacer Grand de contradiction inhérent au

Gulf, et mettre en danger les lignes de ravitaillement de Grant. Il serait culte obsessionnel du génie

obligé de battre en retraite vers le sud, sous peine de perdre ses vivres.

dans la culture moderne,

C'était un jeu d'échecs auquel il était impensable que Pemberton perde.

que l'avant-garde est

condamnée à conquérir,

Ainsi, alors que l'armée de Grant se dirigeait à toute allure vers la ligne à travers l'influence de

de chemin de fer reliant Jackson à Vicksburg, Pemberton se mit en marche la mode, cette même

vers Grand Gulf. À la consternation de Pemberton, Grant l'ignora complè-popularité qu'elle dédaignait

tement. Bien loin de s'inquiéter de cette menace à l'arrière, il alla droit sur naguère... et cela est le

Jackson et prit la ville le 14 mai. Il ne se reposait pas sur ses lignes de ravi-commencement de la fin.

En fait, ceci est bel et

taillement pour nourrir ses hommes : il pillait les riches fermes des alentours.

bien le destin inévitable

Pire : il se déplaçait avec une telle rapidité et changeait de direction avec tant et inexorable de tout

*de fluidité que Pemberton ne pouvait même plus distinguer l'avant
de l'arrière mouvement : s'élever contre*

*ni du côté. Plutôt que de se battre pour défendre ses lignes de
communication la mode récemment devancée*

d'une vieille avant-garde et

*ou de ravitaillement, Grant avait réglé le problème : il n'en avait pas.
Personne mourir quand une mode*

*n'avait jamais vu une telle armée, qui contredisait à ce point les
règles de nouvelle, un mouvement*

*base de la guerre. Quelques jours plus tard, ayant pris le contrôle de
la ville nouveau ou une avant-garde*

*de Jackson, Grant conduisit ses troupes jusqu'à Vicksburg.
Pemberton rapa-nouvelle apparaissent.*

*tria ses hommes de Grand Gulf à toute allure, mais il était trop tard :
battu Renato Poggioli,*

teoria dell'arte

*à Champion Hill, il dut se réfugier dans sa forteresse où il fut
assiégé, avec d'avanguardia, 1962*

*son armée, par les forces de l'Union. Le 4 juillet, Pemberton se
rendit : la perte de Vicksburg fut un coup terrible dont le Sud ne
devait jamais se relever.*

S T R A T É G I E 2 4

331

Je me suis forcé à me

Interprétation

contredire pour éviter de

L'être humain est, par nature, conventionnel. Si quelqu'un réussit avec une me conformer à mon

stratégie ou une méthode particulière, celle-ci est rapidement adoptée par propre goût.

ses pairs et érigée en principe, souvent au détriment de tous lorsqu'elle est Marcel Duchamp,

1887-1968

appliquée à l'aveugle. Cette habitude est devenue un véritable problème à la guerre, dans la mesure où c'est un domaine dangereux ; les militaires sont souvent tentés de rester dans les sentiers battus. Lorsque l'on se trouve en situation de danger, ce qui a représenté une sécurité par le passé est étrangement attirant. Ainsi, pendant des siècles, la règle fut qu'une armée doit avoir des lignes de communication et de ravitaillement et que, dans une bataille, elle doit avoir une formation présentant des flancs et un front.

Napoléon avait déjà assoupli ces principes, mais ils restèrent solidement ancrés dans la pensée militaire jusqu'à la guerre de Sécession. Quelque quarante ans après la mort de Napoléon, des officiers comme Pemberton ne pouvaient imaginer une armée répondant à d'autres schémas que ceux-ci.

Il fallut beaucoup de courage à Grant pour sortir de ces conventions et se couper de toute base, pour ne compter, pour vivre, que sur les riches terres du bassin du Mississippi. Il lui fallut beaucoup de courage également pour déplacer son armée sans former de front : même ses propres généraux, notamment William Tecumseh Sherman, le traitèrent de fou. Pemberton ne put comprendre cette stratégie parce que Grant avait maintenu les apparences d'une méthode ordinaire en établissant une base à Grand Gulf et en formant un carré pour marcher vers la ligne de chemin de fer. Le

temps que Pemberton comprenne l'extraordinaire attaque de Grant, il était perdu.

Aujourd'hui, avec le recul que nous avons, la stratégie de Grant peut paraître évidente, mais Pemberton, lui, n'avait jamais rien vu de semblable.

Nous avons naturellement tendance à suivre les conventions, à donner du poids à ce qui a déjà fonctionné par le passé. Nous avons tendance à ignorer des idées simples mais non conventionnelles qui déstabiliseraient beaucoup l'adversaire. Il faut savoir un jour couper les liens qui vous relient au passé et partir en roue libre. Certes, il est dangereux et inconfortable de sauter sans filet, mais le pouvoir que vous donne la surprise en vaut largement la peine. C'est particulièrement important lorsque l'on est sur la défensive ou en situation de faiblesse. Notre tendance naturelle nous pousse alors à nous montrer conservateurs, ce qui ne fait que faciliter la tâche de l'ennemi, qui anticipe sans problème et peut se servir de sa force écrasante : vous n'êtes plus qu'un jouet entre ses mains. C'est lorsque les vents vous sont contraires qu'il faut oublier les livres, les leçons, la sagesse populaire, pour tout risquer du côté de l'inattendu.

4. La tribu des Ojibwé, qui vivait dans les plaines d'Amérique du Nord, comprenait un corps d'élite connu sous le nom de « Windigokan » (« qui ne fuient pas »). Seuls les hommes les plus courageux, qui avaient traité le danger par le mépris sur le champ de bataille, étaient admis parmi les Windigokan. Puisqu'ils avaient prouvé qu'ils n'avaient pas peur de la mort, ils n'étaient plus des vivants parmi les vivants : ils mangeaient et 332

S T R A T É G I E 2 4

dormaient à l'écart, et n'étaient tenus au respect d'aucune règle. Ils Dans les tribus du Siouan,

étaient devenus des vivants, mais parmi les morts. Ils faisaient le une vision analogue

transforme le guerrier en

*contraire de ce qu'ils disaient : ils appelaient un jeune homme un
vieil-Heyoka : il se met à se*

*lard et lorsque l'un commandait à l'autre de s'immobiliser, cela
voulait conduire comme un clown à*

*dire qu'il lui demandait d'avancer. Pendant les périodes
d'abondance, ils la façon du Windigokan ,*

*étaient sombres et lugubres, gais et joyeux au plus froid de l'hiver.
Ce il prend de la toile de*

*comportement semblait certes burlesque, mais les Windigokan
étaient sac en guise de chemise*

de guerre et s'enduit

terrifiants. Nul ne pouvait prévoir leurs agissements.

le corps de boue...

*On disait des Windigokan qu'ils étaient possédés par des esprits
Psychologiquement, terribles, les dieux de la foudre et du tonnerre,
qui apparaissaient sous la le Heyoka avait une*

*forme d'oiseaux géants. Cela en faisait des êtres surnaturels. Sur le
champ importance immense, de*

même que les personnages

*de bataille, ils étaient inquiétants et imprévisibles, terriblement
effrayants similaires dans beaucoup*

*lors de leurs attaques surprise. On raconte qu'un jour, ils
commencèrent d'autres tribus. Pendant*

par se rassembler devant la demeure du chef en hurlant : « Nous n'allons les périodes de bonheur

pas faire la guerre ! Nous n'allons pas tuer les Sioux ! Nous n'allons pas en et d'abondance, il ne

scalper quatre et laisser les autres s'échapper ! Nous irons de jour ! » Ils voyait que mélancolie et

désespoir ; on pouvait le

quittèrent le camp la nuit même, le corps enduit d'une épaisse couche de convaincre d'amuser les

terre et peint d'éclaboussures étranges, le visage couvert d'un terrifiant gens pendant des heures

masque doté d'un bec géant. Ils firent route dans l'obscurité, se cognant les avec ses plaisanteries

uns aux autres – les masques n'offraient pas une grande visibilité –, et arri-inoffensives : par exemple,

il se gavait de côtes de

vèrent en vue d'une fête de guerre sioux. Bien qu'en sous-nombre, ils ne buffle tout en se plaignant

prire pas la fuite. Au contraire, ils se mirent à danser au centre de la fête qu'il n'y avait rien à

ennemie. À les voir aussi extravagants, aussi insensés, on les aurait crus manger au camp, ou

possédés par des démons. Certains Sioux reculèrent, d'autres s'approchè-déclarait qu'il était sale

rent, curieux et surpris. Le chef des Windigokan cria : « Ne tirez pas ! » Les et allait se laver dans un

bain de boue... Pourtant,

*guerriers ojibwa sortirent alors les armes cachées sous leurs
guenilles, tuè-derrière ce visage affable*

*rent quatre Sioux et les scalpèrent. Puis ils partirent en dansant,
laissant du Heyoka, il y avait*

*l'ennemi paralysé de terreur par cette apparition, incapable de les
poursuivre.*

toujours une peur latente

*Après une telle action, les ennemis des Ojibwé, du plus loin qu'ils
qu'il ne soit possédé par*

l'esprit du Iktomi et que,

*voyaient venir un Windigokan, partaient à toutes jambes sans
demander par conséquent, il soit*

leur reste.

imprévisible et

potentiellement dangereux.

Interprétation

Après tout, il était le seul

*Ce qui rendait les Windigokan si effrayants, comme les forces de la
à oser défier les pouvoirs*

suraturels même si un

*nature dont ils disaient tirer leur pouvoir, était qu'ils pouvaient se
mon-simple chien du camp était*

trer destructeurs sans raison apparente. Leurs attaques surprise n'avaient capable de l'épouvanter et

aucun but, n'étaient ordonnées par personne. Leurs apparitions n'avaient qu'il s'enfuyait en hurlant

aucune raison d'être, ne ressemblaient à rien de connu, comme s'ils de terreur si l'un d'eux

approchait trop près de

étaient tombés là par hasard. Ils erraient parfois dans l'obscurité jusqu'à lui. Ainsi, il transformait

ce qu'ils tombent sur un ennemi. Leurs danses étaient insensées, incon-en objet de risée les

cevables, inimaginables. Ils pouvaient se mettre brusquement à tuer et prétentions de certains

scalper avant de s'arrêter soudainement, sans plus de raison. Au sein guerriers mais, en même

d'une société tribale gouvernée par les codes les plus stricts, ils représen-temps, soulignait le fait

que les pouvoirs qui

taient les esprits de la destruction et de l'irrationnel.

les guidaient et les

Lorsque vous ne vous pliez pas aux conventions, cela étonne et vous protégeaient à la bataille

donne l'avantage, mais ne terrifie pas forcément. Pour susciter la vraie peur, étaient d'une force telle

STRATÉGIE 24

que seul un Heyoka

vous devez, comme les Windigokan, adopter cette méthode aléatoire qui est pouvait s'y opposer.

au-delà de tout processus rationnel, comme si vous étiez possédé par un Norman Bancroft-esprit de la nature. Attention toutefois : si vous agissez ainsi en permanence, Hunt, warriors:

warfare and the native

vous vous enfermerez dans votre propre attitude. Adoptez cette stratégie au american indian, 1995

bon endroit au bon moment, administrez l'irrationnel et l'aléatoire à petites doses aux instants opportuns ; votre entourage ne saura plus à quoi s'en tenir. Vous inspirerez la crainte et le respect, qui sont le vrai pouvoir. Une apparence ordinaire épicée d'une touche de folie, voilà qui choque et épouvante bien plus qu'un véritable fou. N'oubliez pas : votre folie, comme celle d'Hamlet, doit être stratégique. La vraie folie est bien trop prévisible.

5. En avril 1917, la Société des artistes indépendants de New York préparait sa première exposition. Ce devait être une grande vitrine de l'art moderne, la plus vaste jamais vue aux États-Unis. L'exposition était ouverte à tout artiste appartenant à la société (la contribution demandée n'était pas élevée) ; les réponses avaient été nombreuses. Quelque 1 200 artistes exposèrent plus de 2 000 pièces.

Le conseil de direction de la société rassemblait des collectionneurs comme Walter Arensberg, et des artistes comme Man Ray ou le jeune Marcel Duchamp, Français de vingt-neuf ans qui vivait à New York. C'était Duchamp qui, à la tête du comité de sélection, avait décidé de faire de cette exposition un modèle de démocratie : les œuvres étaient suspendues par ordre alphabétique, en commençant

par une lettre tirée au sort. Ainsi, des natures mortes cubistes côtoyaient des paysages traditionnels, des photographies d'amateurs ou l'œuvre obscène indispensable à toute exposition d'art moderne. Les avis quant à cette organisation étaient très partagés.

Quelques jours avant le vernissage de l'exposition, la société reçut sa plus étrange œuvre : c'était un urinoir retourné, sur lequel on pouvait lire les mots « R. MUTT 1917 », inscrits à la peinture noire sur le rebord.

L'œuvre s'appelait Fontaine, et on la devait apparemment à un certain M. Mutt ; l'inconnu y avait joint un chèque qui payait l'adhésion. Lorsqu'il vit cette œuvre pour la première fois, le peintre George Bellows, membre du comité de direction de la société, poussa des hauts cris et s'exclama qu'il serait indécent de l'exposer. Arensberg n'était pas d'accord : pour lui, la forme et la présentation mêmes de l'objet en faisaient une œuvre d'art intéressante. « C'est exactement le but de cette exposition, dit-il à Bellows, l'occasion pour un artiste d'exposer ce qu'il veut, puisque c'est l'artiste qui décide de ce qu'est l'art et personne d'autre. »

Bellows ne changea pas d'avis. Quelques heures avant l'ouverture du vernissage, les organisateurs se rassemblèrent et votèrent à une petite majorité de ne pas exposer l'œuvre. Arensberg et Duchamp démissionnèrent immédiatement. Dans les articles de journaux qui relataient la controverse, on parlait de la « polémique des W.-C. ». Cela piqua la curiosité du grand public et un air de mystère se répandit sur toute l'affaire.

Parallèlement, Duchamp faisait partie d'un groupe d'artistes qui dirigeait un magazine appelé The Blind Man (« L'Aveugle »). Le second numéro 334

S T R A T É G I E 2 4

du magazine publiait une photo de Fontaine, signée par le grand photographe Alfred Stieglitz : il avait beaucoup travaillé les lumières ;

une sorte d'ombre tombait sur l'objet comme un voile, lui donnant une apparence un peu mystique, en même temps que quelque chose de vaguement sexuel, l'urinoir à l'envers ayant la forme d'un vagin. The Blind Man publia un éditorial, « Le cas Richard Mutt », qui défendait l'œuvre d'art et critiquait son exclusion de l'exposition : « La fontaine de M. Mutt n'est pas immorale... Pas plus immorale qu'une baignoire... Peu importe si M. Mutt l'a fabriquée de ses propres mains ou pas. Il l'a CHOISIE.

Il s'est emparé d'un objet de la vie ordinaire, l'a déplacé en sorte que son sens habituel disparaisse sous un nouveau titre et un nouveau point de vue – donnant à l'objet un nouveau sens. »

Il apparut bientôt que le « créateur » de Fontaine n'était autre que Duchamp en personne. Au fil des ans, l'œuvre acquit sa vie propre, même si elle disparut mystérieusement du studio de Stieglitz et ne fut jamais retrouvée. Pour quelque obscure raison, la photographie et l'histoire de Fontaine inspirèrent au monde de l'art une réflexion sur lui-même. L'œuvre seule avait eu ce pouvoir de choquer et d'interpeller. En 1953, Duchamp autorisa la galerie Sidney Janis, à New York, à exposer une réplique de Fontaine à l'entrée, un brin de gui émergeant de l'objet. D'autres répliques apparurent dans les galeries, lors de rétrospectives sur l'œuvre de Duchamp, et dans les collections des musées. Fontaine devint un classique de collectionneur.

Certaines répliques se sont vendues plus d'un million de dollars.

Il semble que chacun ne voit dans cette pièce que ce qu'il veut y voir.

Dans un musée, elle choque le public : certains sont gênés par l'urinoir lui-même, d'autres par le fait que l'on en ait fait un objet d'art. Cette œuvre a fait couler beaucoup d'encre dans le milieu de la critique artistique ; on en fit toutes sortes d'interprétations : avec Fontaine, Duchamp urinait symboliquement sur le monde de l'art ; il jouait avec la notion de sexe ; l'œuvre était un jeu de mots caché, etc. Ce que certains organisateurs de l'exposition de 1917

considéraient comme un objet indécent, indigne d'être traité en œuvre d'art, cet objet même devint l'œuvre la plus contro-versée, la plus scandaleuse, mais aussi la plus analysée du XXe siècle.

Interprétation

Tout au long du XXe siècle, de nombreux artistes ont gagné leur notoriété et leur influence en sortant des sentiers battus : les dadaïstes, les surréalistes, Pablo Picasso, Salvador Dalí... la liste est longue. Mais de tous ceux-là, c'est probablement Marcel Duchamp qui eut le plus grand impact sur l'art moderne ; ce qu'il appelait ses readymades étaient certainement ses œuvres les plus importantes. Les readymades étaient des objets de tous les jours – parfois exposés tels quels (un chasse-neige, un porte-bouteilles), parfois légèrement modifiés (l'urinoir retourné, la reproduction de la Joconde avec la moustache et le bouc) – « choisis » par l'artiste, puis exposés dans une galerie ou un musée. Duchamp donnait la priorité aux idées sur les images. Ses readymades, banals et inintéressants en soi, inspiraient toutes S T R A T É G I E 2 4

335

sortes d'associations d'idées, de questions et d'interprétations : un urinoir est un objet quotidien peu élégant, mais le fait de le présenter comme œuvre d'art soulevait des colères, des irritations, des délires tout à fait captivants.

Comprenez bien : à la guerre, comme dans les domaines de la politique ou de la culture, ce qui est non conventionnel, qu'il s'agisse des éléphants et des bœufs d'Hannibal ou de l'urinoir de Duchamp, n'est jamais matériel

– en tout cas, ce n'est jamais simplement matériel. Le non-conventionnel est une pure idée de l'esprit : quelque chose surprend, ce n'est pas ce à quoi l'on s'attendait. On base généralement ses attentes sur des conventions familières, des clichés, des habitudes, un ordinaire. Beaucoup d'artistes, d'auteurs et de producteurs de culture semblaient croire que le summum de

l'originalité était de créer des images, des textes ou toutes sortes d'œuvres étranges, surprenantes ou choquantes, d'une façon ou d'une autre.

Certes, ces œuvres étonnent, mais elles n'ont pas le pouvoir de l'extraordinaire car elles ne sont pas contextualisées ; elles ne vont à l'encontre d'aucune attente. Elles sont simplement étranges, et donc vite oubliées.

Pour créer l'extraordinaire, n'oubliez pas : l'important, c'est le processus mental, non l'image ou la manœuvre pour elle-même. Ce qui choque et marque les esprits sont les œuvres et les idées qui viennent d'un contexte ordinaire et banal en soi, et qui sont inattendues, qui questionnent et contestent la nature profonde du réel. En art tout particulièrement, le non-conventionnel n'est que stratégie.

Image :

La charrue.

Le sol doit être pré-

paré. Les lames de la char-

ue remuent et aèrent la terre. Il

faut répéter le processus chaque année,

sinon les mauvaises herbes s'installent et étouffent le bon grain. De cette terre labourée et ensemencée surgiront les plantes les plus efflorescentes et les plus extraordinaires.

Autorité : *Usez généralement des forces directes pour engager la bataille, et des forces indirectes pour l'emporter. Les ressources de ceux qui sont habiles dans l'utilisation des forces indirectes sont aussi infinies que celles des Cieux et de la Terre, et aussi*

inépuisables que le cours des grandes rivières. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.) A CONTRARIO

Il n'y a jamais aucun intérêt à attaquer l'ennemi de la façon à laquelle il s'attend : il n'en résistera que mieux. À moins que vous ne songiez au suicide, cette stratégie n'a pas d'exception.

336

STRATÉGIE 24

25

OCCUPEZ LE TERRAIN

DE LA MORALITÉ :

LA STRATÉGIE DE LA VERTU

Dans un monde régi par la politique, la cause pour laquelle vous combattez doit paraître plus juste que celle de votre ennemi. Vous vous battez contre lui pour vaincre sur le plan moral ; en jetant le doute sur ses motivations et en les dénigrant, vous réduisez le nombre de ses partisans et prenez l'avantage. Visez les points faibles de son image dans l'opinion publique, pointez du doigt ses hypocrisies et ses mensonges. Ne partez pas du principe que la justesse de votre cause est évidente ; faites-en la perpétuelle publicité. Si vous êtes vous-même attaqué sur le plan moral par un adversaire particulièrement malin, ne geignez pas ni ne vous mettez en colère ; combattez le mal par le mal. Lorsque c'est possible, placez-vous en victime, mettez-vous du côté de l'opprimé, du martyr. Apprenez à vous servir de la culpabilité comme d'une arme morale.

337

L'OFFENSIVE MORALE

En 1513, Jean de Médicis, âgé de trente-sept ans et fils de l'illustre Florentin Laurent de Médicis (dit « le Magnifique »), fut élu pape et

prit le nom de Léon X. L'Église qu'il dirigeait désormais était une puissance européenne politique et économique, et Léon X – amoureux de la poésie, du théâtre et de la peinture, comme beaucoup de membres de sa famille –

voulait en faire un important mécénat. Les papes précédents avaient entamé la construction de la basilique Saint-Pierre de Rome, siège éminent de l'Église catholique, mais elle n'était pas achevée. Léon X voulait que cet énorme projet soit associé pour toujours à son nom. Pour cela, il avait besoin de capitaux afin de financer les meilleurs artistes de l'époque.

Ainsi, en 1517, Léon X lança une campagne de vente d'indulgences.

Aujourd'hui encore, les catholiques pratiquent la confession afin de se faire pardonner leurs péchés par un prêtre, qui leur donne une pénitence, sorte de punition matérielle. Il s'agit le plus souvent de faire une prière ou de réciter un chapelet ; mais autrefois, les pénitences étaient souvent sévères : il était question de jeûnes, de pèlerinages ou encore de pièces sonnantes et trébuchantes ; on appelait ces dernières « les indulgences ». Les gens de la noblesse payaient parfois leurs indulgences en achetant une sainte relique à leur église : c'était une grosse dépense censée réduire leur temps de purgatoire après la mort. (Le purgatoire est une sorte d'entre-deux pour ceux qui n'ont pas été suffisamment mauvais pour aller en enfer, mais pas suffisamment bons pour qu'on leur ouvre les portes du paradis. Ils sont obligés d'attendre.) Les moins riches payaient une petite somme pour acheter le pardon de leurs péchés. Les indulgences devinrent, sous Léon X, une source de revenus indispensable à l'Église catholique.

Pour cette campagne un peu particulière, Léon X lâcha un escadron d'experts en vente d'indulgences à travers l'Europe ; les caisses commencèrent à se remplir. Il choisit, pour finir la construction de la basilique, le grand artiste Raphaël, qui avait imaginé de construire l'œuvre d'art la plus monumentale jamais vue, un legs marquant de Léon X à l'humanité. Tout alla bien jusqu'au moment où, en octobre 1517, le pape apprit qu'un prêtre du nom de Martin Luther (1483-

1546), théologien allemand quelque peu ennuyeux, avait affiché aux portes de l'église de Wittenberg un tract appelé Les Quatre-vingt-quinze Thèses. Comme la majorité des documents importants de l'époque, le texte était en latin, mais il avait été traduit en allemand, imprimé et diffusé. En quelques semaines, toute l'Allemagne le lut. Les Quatre-vingt-quinze Thèses était une dénonciation sans détour de la pratique des indulgences. D'après Luther, c'était à Dieu, et non à l'Église, de pardonner aux pécheurs ; un tel pardon ne pouvait s'acheter. Le texte concluait que l'autorité ultime était les Écritures : si le pape pouvait réfuter les arguments de Luther en citant les Écritures, le prêtre se rétracterait avec plaisir.

Le pape ne lut même pas les écrits de Luther ; il préférait la poésie aux discussions théologiques. Un prêtre allemand ne pouvait représenter 338

STRATÉGIE 25

une quelconque menace pour le système des indulgences, qui finançait

[Le colonel John] Boyd

des projets importants. Mais Luther semblait remettre en question l'auto-accordait une attention

particulière à la dimension

rité de l'Église au sens large et Léon X savait qu'une hérésie qui n'est morale et à l'effort pour pas étouffée dans l'œuf peut vite se muer en secte. Au cours des siècles attaquer un adversaire sur

précédents, l'Église avait eu recours à la force pour étouffer ce genre le plan moral en montrant de déviations ; mieux valait réduire Luther au silence avant qu'il ne soit l'écart qu'il y avait chez lui

trop tard.

entre ses croyances déclarées

et ses actes. L'élément

*Léon X commença par la méthode douce, en demandant à un théo-
moral d'une grande*

*logien respecté, Sylvestre Mazzolini, plus connu sous le nom de
Pieras, stratégie est de se servir du*

*de rédiger une réponse officielle à Luther, laquelle, espérait-il,
l'effraierait levier moral pour dynamiser*

*suffisamment pour qu'il se soumette. Pieras déclara dans cette
lettre que sa force de conviction tout*

en dénonçant les failles du

*le pape était la plus haute autorité de l'Église, supérieure aux
Écritures système concurrent. Ce*

*elles-mêmes ; il décréta l'infailibilité papale. Il cita différents textes
faisant, on doit influencer théologiques pour soutenir son
argumentation. Il attaqua Luther person-les adversaires potentiels*

*nellement, le traita de bâtard et questionna ses motivations : le
prêtre non déclarés et les allemand briguit peut-être l'épiscopat ?
Pieras conclut sur ces mots : adversaires actuels afin*

de les attirer vers sa

*« Qui déclare que l'Église de Rome est dans l'erreur avec les
indulgences philosophie et rendre ses*

est un hérétique. » La mise en garde était on ne peut plus claire.

succès bienvenus à leurs

En ce temps-là, Léon X avait beaucoup à faire entre les troubles de yeux.

l'empire ottoman et le projet de nouvelles croisades ; mais la réponse de Grant T. Hammond,

the mind of war,

Luther à Prieras attira immédiatement son attention. Dans son texte, john boyd and

Luther démontait impitoyablement les arguments de Prieras : selon lui, american security,

2001

l'Église avait échoué et n'avait pu répondre en basant ses arguments sur les Écritures. Si elle ne tirait pas sa légitimité de la Bible, en ce qui concer-nait les indulgences et les excommunications d'hérétiques, son autorité n'était pas spirituelle, mais matérielle, politique et donc contestable. Luther publia son propre texte à la suite de celui de Prieras, afin que chaque lecteur puisse en faire la comparaison et tirer ses propres conclusions. Sa façon de reprendre les mots de Prieras, son ton audacieux et moqueur, ainsi que l'usage qu'il fit de la nouvelle technique que représentait l'impression pour diffuser largement son message, tout cela était totalement nouveau et très choquant pour tout le clergé. Ils avaient affaire à un homme intelligent et dangereux. Pour Léon X, il était maintenant clair que le combat entre Luther et l'Église de Rome serait une lutte à mort.

Le pape prit le temps de réfléchir au moyen de faire venir Luther à Rome pour le condamner en tant qu'hérétique ; Luther profita de ce répit pour accélérer sa campagne, continuant à publier des textes toujours plus vitrioliques à un rythme alarmant. Dans une lettre ouverte à la noblesse chrétienne de la nation germanique, il dénonça l'autorité tyrannique de Rome qui brimait et intimidait le peuple allemand depuis des siècles, et faisait des royaumes d'Allemagne de véritables vassaux. L'Église, répétait-il, était un

pouvoir politique et non spirituel. Elle fabriquait des faux, mentait, avait recours aux pires ruses pour servir ses intérêts. Dans La Captivité de Babylone, il dénonçait le luxe dans lequel vivait le pape, la débauche de la hiérarchie de l'Église et le mécénat d'un art blasphématoire encouragé par le pape lui-même. Ce dernier était allé jusqu'à S T R A T É G I E 2 5

339

L'idée centrale de la

faire jouer au Vatican une pièce immorale et paillarde de Machiavel, manœuvre extérieure est

La Mandragore. Luther mettait en regard l'existence de vertu prêchée par de s'assurer le maximum

l'Église et le véritable mode de vie de ses cardinaux. C'était le pape et son de liberté d'action en

paralysant l'adversaire par

entourage, accusait-il, qui étaient les véritables hérétiques, pas lui ; il alla mille liens de dissuasion,

même jusqu'à traiter le pape d'Antéchrist.

comme les Lilliputiens

Apparemment, la menace de Prieras avait poussé Luther à forcer le avaient su enchaîner

trait. L'Église n'avait pas été suffisamment ferme, Léon X avait été bien Gulliver. Naturellement

trop indulgent. Il était temps de passer aux choses sérieuses et de faire

– comme dans toute

dissuasion – il s'agit d'une

cesser cette controverse. Léon X rédigea donc une bulle papale menaçant manœuvre psychologique

Luther d'excommunication. Il envoya aussi des officiels en Allemagne faisant concourir à ce même

pour négocier l'arrestation du prêtre et son emprisonnement. Mais ceux-but les moyens politiques,

ci revinrent avec des nouvelles ahurissantes qui changeaient la donne : économiques, diplomatiques

et militaires. Les procédés

en quelques années, depuis la publication des Quatre-vingt-quinze Thèses, de dissuasion employés

Martin Luther, petit prêtre allemand inconnu, était devenu une célébrité, vont du plus subtil au plus

une personnalité adulée dans tout le pays. Où qu'ils aillent, les émissaires brutal : on fera jouer le

du pape étaient chahutés, hués, parfois menacés de lapidation. La respect des formes légales

majorité des boutiques d'Allemagne affichait maintenant les portraits du droit intérieur et

international, on fera valoir

d'un Luther auréolé. « Quatre-vingt-dix pour cent des Allemands crient les valeurs morales et

“Longue vie à Luther” », raconta un officiel à Léon X. « Les dix pour humanitaires et l'on

cent restant crient "Mort à Rome". » Luther avait réussi à soulever le
res-cherchera à donner à

sentiment et la haine latents que le peuple vouait à l'Église
catholique. Sa l'adversaire une mauvaise

conscience dans la lutte en

réputation était impeccable : il était publié et lu de tous, mais refusait
de le faisant douter du bien-toucher les bénéfices de ses écrits,
pratiquant clairement la morale qu'il fondé de sa cause ; on

prêchait. Plus l'Église l'attaquait, plus il était populaire. Si l'on en
faisait créera ainsi l'opposition

un martyr, cela mettrait le feu aux poudres.

d'une partie de son opinion

Pourtant, en 1521, Léon X convoqua Luther dans la ville de Worms,
intérieure tandis qu'on

soulèvera, si on le peut,

devant la Diète impériale, assemblée des princes, nobles et clercs
alle-telle ou telle fraction de

mands organisée par le nouveau saint empereur romain
germanique, l'opinion internationale,

Charles Quint. Léon X espérait que les Allemands feraient eux-
mêmes le créant une véritable

sale travail. Charles Quint semblait tout prêt à se laisser convaincre :
coalition morale dans

laquelle on entraînera des

c'était une créature politique et il était inquiet de la révolte que Luther sympathisants naïfs, séduits

semblait susciter. Il avait tout intérêt à ce que cela cesse. Lors de la Diète, par des arguments adaptés

il demanda au prêtre de répéter ses enseignements. Mais Luther, comme à leurs préjugés ; ce climat

d'habitude, refusa et, théâtral, déclara : « Rétracter quoi que ce soit, je ne sera exploité à l'ONU par

puis ni ne veux ; car agir contre sa conscience, ce n'est ni sûr ni honnête. »

exemple ou dans d'autres

réunions internationales,

L'empereur n'avait plus le choix. Luther fut condamné pour hérésie et on mais il sera surtout

lui demanda de retourner à Wittenberg pour attendre le jugement final.

employé comme une

Sur le chemin du retour, Luther fut enlevé et emmené au château de menace destinée à empêcher

Warburg. L'enlèvement avait été planifié et exécuté par certains de ses l'adversaire d'entreprendre

telle ou telle action.

disciples aristocrates ; il était en sécurité. Dans ce château, il put attendre Général André

sous un nom d'emprunt que passe l'orage.

Beaufre, introduction

Léon X mourut la même année. Quelques mois après sa mort, les à la stratégie, Armand

Colin, 1963

idées de Luther et les réformes qu'il avait demandées se répandirent dans toute l'Allemagne. En 1526, un parti protestant fut officiellement reconnu en divers endroits d'Europe. Ce fut la naissance de la Réforme : le pouvoir sans faille de l'Église catholique tel que Léon X en avait hérité était 340

S T R A T É G I E 2 5

irréremédiablement brisé. Ce prêtre inconnu, ce pédant d'une obscure province d'Allemagne avait en somme gagné la guerre.

Interprétation

Avec Les Quatre-vingt-quinze Thèses, le but initial de Luther était de discuter d'une question théologique : la relation, ou plutôt l'absence de relation entre le véritable pardon divin et les indulgences papales. La réponse de Prieras fut un déclic. Le pape et ses gens n'avaient pas pu trouver dans la Bible la justification des indulgences. Il y avait beaucoup d'autres choses qu'ils ne pouvaient justifier, comme par exemple le pouvoir absolu du pape sur l'excommunication. Luther en vint à croire que l'Église avait besoin d'une réforme drastique.

Mais cette réforme exigeait un véritable pouvoir politique. Si Luther se contentait de dénoncer les scandales de l'Église depuis sa chaire ou parmi ses confrères, il n'irait nulle part. Le pape et ses hommes l'avaient attaqué personnellement, en questionnant ses motivations ; à son tour, Luther passerait à l'attaque, combattant le mal par le mal.

Sa stratégie fut d'en faire une guerre publique, faisant de sa cause morale une cause politique. Il y parvint en exploitant les nouvelles techniques d'impression : ses textes, vigoureux et fermes, rédigés

dans une langue accessible aux masses, furent largement distribués. Il choisit d'attaquer sur des points auxquels le peuple allemand était particulièrement sensible : la décadence qui régnait au Vatican, financée par la vente d'indulgences, les ingérences de l'Église dans les affaires politiques de l'Allemagne, etc. Pire que tout, Luther dénonça au grand jour les mensonges de l'Église. Ces diverses tactiques lui permirent de susciter et d'alimenter une colère toute morale qui se répandit comme une traînée de poudre, détruisant à jamais l'image du pape, mais aussi celle de l'Église catholique elle-même.

Luther savait que Léon X ne pourrait lui répondre par des arguments bibliques. Il aurait forcément recours à la force ce qui, il le savait aussi, ne ferait que le desservir aux yeux de l'opinion publique. Il bouscula donc l'autorité papale par un langage et des propos incendiaires et força Léon X à contre-attaquer violemment. Luther avait toujours mené une vie exemplaire, mais il alla encore plus loin en refusant de toucher le moindre bénéfice de ses écrits. Ce geste devint l'emblème de sa vertu, et améliora encore son image. En quelques courtes années, Luther s'était acquis tellement de soutien parmi les foules que le pape ne pouvait le réduire au silence sans provoquer une révolution. En faisant un usage public de sa vertu, il l'avait transformée en stratégie gagnante. La Réforme fut l'une des plus grandes victoires politiques de l'histoire.

Comprenez bien : on ne peut gagner de guerre sans le soutien politique des masses ; mais ce soutien ne peut s'acquérir sans une cause vertueuse et juste. Comme Luther l'avait compris, il faut établir une véritable stratégie pour légitimer sa cause. D'abord, votre adversaire doit être autoritaire, hypocrite et avide de pouvoir. Servez-vous de tous les médias S T R A T É G I E 2 5

341

Comment un régime en

disponibles pour viser moralement ses points faibles. Votre langage doit place peut-il en finir avec

être fort et simple, compréhensible par tous. Lorsque c'est possible, don-une insurrection de

nez aux gens l'occasion d'exprimer une hostilité qu'ils ressentent déjà.

guérilla ? [Le colonel John]

Boyd présente une série de

Reprenez les propos de l'adversaire pour que vos attaques semblent justes, moyens : miner la cause

presque désintéressées. Vous créez ainsi un climat de moralité dans lequel des insurgés et saper leur

l'ennemi s'englue. Poussez-le à une lourde contre-attaque qui ralliera à cohésion grâce à un

votre cause plus de monde encore. Au lieu de vous vanter de votre propre gouvernement intègre et

vertu, ce qui ne ferait que vous décrédibiliser et vous donnerait l'air arro-compétent qui défend et sert

les besoins du peuple au

gant, prouvez-la par contraste entre les actions déraisonnables de l'en-lieu de l'exploiter et de

nemi et vos propres croisades. Accusez-le du pire : il est avide de pouvoir l'appauvrir au profit d'une

alors que vous, vous êtes totalement désintéressé.

élite rapace (si vous ne

Ne vous inquiétez pas des manipulations auxquelles il vous faudra pouvez mener à bien ce

programme politique,

vous adonner pour remporter cette bataille morale. Si, aux yeux du public, conseille Boyd, envisagez

votre cause est plus juste que celle de l'ennemi, personne ne se souciera de changer de camp

des moyens que vous employez pour la défendre.

maintenant pour ne pas

faire partie ultérieurement

Il y a toujours des groupes d'hommes qui combattent d'autres des convertis de la dernière

heure !). Prendre des

groupes au nom de la justice, de l'humanité, de l'ordre ou de la initiatives politiques pour

paix. Quand on l'accuse d'immoralité et de cynisme, le spectateur extirper la corruption et la

du phénomène politique reconnaît dans ces reproches une arme châtier de façon visible.

politique utilisée concrètement pour le combat.

Choisir de nouveaux

dirigeants ayant à la fois

CARL SCHMITT (1888-1985)

des compétences reconnues

et une saine popularité.

Garantir qu'ils sont

LES CLEFS DE LA GUERRE

capables de faire justice,

Dans la plupart des cultures, la moralité (c'est-à-dire la définition du bien d'éliminer les principaux

griefs et de rapprocher le

et du mal) est avant tout un moyen de distinguer un groupe d'un autre.

gouvernement de son

Dans la Grèce antique, par exemple, le terme de « bon » était associé à la soutien populaire.

noblesse, les hautes classes qui servaient l'État et prouvaient leur valeur Grant T. Hammond,

sur le champ de bataille ; les mauvais, les vilains – la base, égocentrique the mind of war, john

boyd and american

et couarde – étaient en général les basses classes. Un système éthique s'est security, 2001

construit avec le temps, évoluant pour servir une fonction semblable, mais plus sophistiquée : maintenir l'ordre social en séparant les antiso-ciaux et les « méchants » des sociaux et des « bons ». Les sociétés définissent ce qui est moral et ce qui ne l'est pas d'après des valeurs qui leur sont utiles. Lorsque ces valeurs deviennent caduques ou ne conviennent plus, le terrain de la moralité se déplace et évolue.

Cependant, il existe des individus et des groupes qui usent de cette moralité dans un but totalement différent : il ne s'agit plus de maintenir l'ordre social, mais de gagner l'avantage en situation de compétition, comme à la guerre, en politique ou en affaires. Entre leurs mains, la moralité devient une arme qui sert à attirer l'attention sur leur cause tout en masquant les actions, beaucoup moins nobles mais inévitables, de toute lutte de pouvoir. Ils jouent sur l'ambivalence du conflit et du pouvoir, exploitent les sentiments de culpabilité à leurs fins. Ils se positionnent, par exemple, en victimes d'une injustice, afin que leur adversaire paraisse 342

S T R A T É G I E 2 5

pernicieux et sans cœur. Ou bien encore, ils s'arrogent avec détermina-Le monde n'est pas fait

tion le monopole de la moralité au point que les autres ont honte de les d'anges mais d'angles,

les hommes y parlent de

contredire. Ils savent occuper le terrain moral et en tirent avantage et principes moraux mais

pouvoir. « Vous n'avez pas le monopole du cœur, » lança habilement agissent selon des principes

Giscard d'Estaing à Mitterand.

de pouvoir ; un monde où

On peut parler de ce genre de stratèges comme de « guerriers de la l'on est toujours moral et

moralité ». Il en existe de deux types : les conscients et les inconscients.

les ennemis immoraux.

Saul D. Alinsky,

Les guerriers de la moralité inconscients sont souvent motivés par un 1909-1972,

sentiment de faiblesse. Ils ne sont pas très doués pour le véritable jeu de rules for radicals

pouvoir et parviennent donc à leurs fins en culpabilisant l'autre et en le faisant passer pour moralement inférieur. C'est un réflexe inconscient.

Malgré leur fragilité apparente, ils sont individuellement dangereux parce qu'ils semblent sincères et ont souvent une grande emprise sur les émotions des gens. Les guerriers de la moralité conscients, quant à eux, se servent de cette stratégie en toute connaissance de cause. Ils sont dangereux à un niveau public, parce qu'ils savent manipuler les médias pour s'approprier moralité et vertu. Luther était un guerrier de la moralité conscient, mais il croyait profondément en ce qu'il prêchait : il s'est servi de cette stratégie pour vaincre le pape. D'une manière plus discutable, les guerriers de la moralité usent de cette technique sans distinction, quelle que soit la cause qu'ils choisissent de défendre.

En général, on combat les guerriers de la moralité par des stratégies qui ont évolué au sein même de la guerre moderne. L'écrivain militaire français André Beaufre a analysé cette manipulation de la moralité en tant qu'arme dans le contexte de la guerre d'Algérie et de la guerre d'Indochine. Les Algériens comme les Vietnamiens ont lutté pour faire de ces conflits des guerres de libération, dont les belligérants étaient une nation assoiffée de liberté et une puissance impérialiste. Une fois que ce schéma fut diffusé dans les médias et accepté par les opinions publiques française et américaine, les insurgés purent alors se permettre de demander le soutien de la communauté internationale. La France et les États-Unis s'en trouvèrent donc exclus. Les insurgés firent directement appel à des groupes ralliés, ouvertement ou non, à leur cause : ils parvinrent à saper toute justification morale de la guerre. Parallèlement, ils

réussirent à masquer les sales manœuvres auxquelles ils avaient eux-mêmes recours dans le cadre de tactiques de guérilla. Résultat : aux yeux du monde, ils dominaient le combat moral, paralysant pleinement la France comme les États-Unis. Les deux nations se retrouvaient ainsi sur une sorte de champ de mines moral et politique, et n'avaient plus les moyens de se battre convenablement.

Pour désigner cette manipulation stratégique de la moralité, Beaufre parle de « manœuvre extérieure », car elle se situe hors du théâtre de la guerre, hors de la stratégie de guerre même. Elle a lieu sur un terrain abstrait, moral. Pour Beaufre, la France comme les États-Unis ont commis l'erreur de céder ce terrain à l'ennemi. Il leur semblait que leurs traditions démocratiques suffisaient à justifier parfaitement leur guerre ; pour eux, S T R A T É G I E 2 5

343

Quand un État combat son

il n'y avait nul besoin de légitimer leurs actions. Il ne leur parut pas ennemi politique au nom

nécessaire de se battre pour conquérir le terrain moral : ce fut là toute de l'humanité, ce n'est pas

leur erreur. Aujourd'hui, il faut jouer le jeu des médias, savoir déjouer les une guerre pour l'humanité

mais une guerre au sein

tentatives de l'ennemi pour vous faire passer pour des « méchants » sans de laquelle un État donné

pour autant geindre ni l'accuser ; il faut mettre à jour ses mensonges et cherche à usurper un

déplacer la guerre sur le terrain moral. Si vous abandonnez celui-ci à l'en-concept universel pour

nemi, vous vous paralysez et réduisez considérablement votre champ lutter contre un adversaire

d'action : dès lors, toute manipulation nécessaire consolidera la mauvaise militaire. Cet État tente de

s'identifier lui-même avec

image que vous aurez acquise.

l'humanité aux dépens de

Ceci s'applique à toute sorte de conflits. Lorsque vos ennemis tentent son adversaire ; de la même

de se présenter comme plus justes que vous, et donc plus moraux, il faut façon, on peut détourner les

prendre cet argument pour ce qu'il est souvent : non pas un beau geste concepts de paix, de justice,

de progrès et de civilisation

de moralité, une application saine du bien et du mal, mais une stratégie en les revendiquant comme

intelligente, une manœuvre subtile. Il y a plusieurs façons de détecter ce siens et en les niant chez

genre de manœuvre. D'abord, l'attaque morale vient souvent d'un l'ennemi. Le concept

champ totalement différent qui n'a rien à voir avec ce que vous croyez d'humanité est un outil

être l'objet même du conflit. On déterre brusquement quelque chose que idéologique particulièrement

utile à l'expansion

vous avez accompli il y a longtemps, de façon à saper votre soutien et à impérialiste et, sous sa

vous faire culpabiliser. Ensuite, l'attaque est ad hominem : vos arguments forme éthique et

rationnels se heurtent à des arguments sensibles et personnels. Votre humanitaire, c'est un agent

propre personne se trouve au centre du débat, et il n'est plus question du spécifique de l'impérialisme

économique. On peut

problème en lui-même. L'adversaire met en cause vos motivations et vous rappeler à ce propos une

donne le mauvais rôle.

expression légèrement

Lorsque vous réalisez que vous êtes attaqué par un guerrier moral modifiée de Proudhon :

qui emploie une manœuvre externe, il est impératif que vous gardiez le qui invoque le concept

contrôle de vos émotions. Si vous vous plaignez ou que vous explosez, d'humanité, le fait dans

l'intention de tromper. Le

vous vous mettez sur la défensive, comme si vous aviez quelque chose à fait de confisquer le mot

cache. Le guerrier moral est un excellent stratège ; la seule réaction effi-

« humanité », d'invoquer

cace est d'être aussi bon que lui. Même si vous savez que votre cause est et de monopoliser ce terme

juste, vous ne pouvez partir du principe que tout le monde voit les cho-a probablement des effets

incalculables, par exemple

ses de la même façon. Dans la société d'aujourd'hui, les apparences et la nier à l'ennemi sa qualité

réputation font loi. Si vous les abandonnez à l'ennemi, vous lui abandon-d'homme et déclarer

nez de fait une position de force. Une fois que le combat s'est engagé sur qu'on le met au ban de

le terrain moral, luttiez pour occuper ce terrain comme sur un véritable l'humanité ; et par là

champ de bataille.

même, la guerre peut alors

sombrer dans l'inhumanité

Comme n'importe quel autre type de guerre, le conflit moral peut être la plus extrême.

offensif ou défensif. Si vous êtes dans l'attaque, il s'agit de travailler acti-Carl Schmitt,

vement à détruire la réputation de l'ennemi. Avant et pendant la guerre de La notion du

politique,

l'Indépendance américaine, le grand propagandiste Samuel Adams prit Calmann-Lévy, 1994

pour cible l'Angleterre, qui avait la réputation d'être juste, libérale et civilisée. Il souilla l'image du pays en dénonçant son exploitation infâme des ressources coloniales ainsi que l'exclusion du peuple américain du processus démocratique. Les colons américains avaient une très haute opinion des Anglais, mais l'implacable campagne d'Adams en eut raison.

Pour parvenir à ses fins, Adams exagéra le trait, en relevant et soulignant des cas où l'Angleterre avait effectivement eu la main lourde.
Ce 344

S T R A T É G I E 2 5

n'était guère une image objective des choses ; il passa complètement sous silence toutes les fois où les Anglais s'étaient comportés correctement au sein de leurs colonies. Son but n'était pas d'être juste, mais de mettre le feu aux poudres, et il savait que les colons américains ne se battraient pas pour une guerre injuste tant qu'ils ne considéraient pas les Anglais comme profondément mauvais. Lorsque vous entreprenez de ruiner la réputation d'un ennemi, il ne faut pas faire dans la subtilité.

Linguistiquement, vous devez trancher nettement entre les bons et les méchants, parler en noir et blanc. Personne ne se bat pour des nuances.

L'arme la plus efficace de votre arsenal moral est certainement de mettre à jour les mensonges et les hypocrisies de vos adversaires.

Spontanément, les gens détestent les hypocrites. Mais attention, cela ne fonctionnera que si le mensonge est grave ; il doit contredire les valeurs dont l'ennemi se proclame le chantre. Rares sont ceux qui relèveront une remarque ou un geste peu contradictoire. Mais un ennemi qui affiche sur son étendard certaines valeurs et qui ne les applique pas toujours dans la réalité est une cible idéale. C'est notamment pour cela que les campagnes de propagande des Algériens comme celles des Nord-Vietnamiens furent tellement efficaces : ils parvinrent à mettre en lumière le gouffre qui séparait

les valeurs de liberté proclamées par la France et les États-Unis et les actions que les deux pays entreprenaient, qui visaient à écraser les mouvements indépendantistes. Les deux nations étaient clairement hypocrites.

Si la lutte est totalement inévitable, faites en sorte que ce soit l'ennemi qui la commence. En 1861, le président Abraham Lincoln manœuvra avec beaucoup de subtilité pour que les Sudistes tirent les premiers à Fort Sumter, et déclarent ainsi la guerre de Sécession. Lincoln en fut aussitôt rangé du côté des justes et rallia plusieurs Nordistes un peu hésitants. De même, si vous êtes dans le camp de l'agresseur, il faut vous présenter en libérateur et non en conquérant. Vous ne vous battez pas pour un territoire ou pour de l'argent, mais pour libérer un peuple opprimé par un régime corrompu. En général, au début d'un conflit potentiellement sale dans lequel vous êtes sûr que l'ennemi est prêt à tout, mieux vaut passer à l'attaque sur le terrain moral sans attendre. Il est plus facile de ruiner la réputation de l'adversaire que de défendre la vôtre. Rester en position d'attaquant est le meilleur moyen de distraire le public de vos propres erreurs et faiblesses, inévitables à la guerre. Si vous êtes physiquement et militairement plus faible que le camp adverse, raison de plus pour avoir recours à une manœuvre externe. Déplacez le combat sur le terrain de la moralité : là, vous pourrez paralyser et abattre l'ennemi plus fort que vous.

La meilleure façon de se protéger d'un guerrier de la moralité est de ne lui laisser aucune prise. Soyez à la hauteur de votre réputation, pratiquez ce que vous prêchez, au moins publiquement, ralliez-vous aux causes à la mode. L'ennemi tentera désespérément de ruiner votre renommée, mais ses attaques lui reviendront en pleine face. Si vous devez user de manœuvres sales qui ne sont pas cohérentes avec votre position S T R A T É G I E 2 5

345

La malice victorieuse

ou votre image, utilisez un intermédiaire, un agent qui frappera à votre s'appelle vertu... quand

place et dissimulera votre rôle dans l'affaire. Si c'est impossible, réfléchissez elle se justifie par la

par avance à un plan de défense. Il faut à tout prix éviter les occasions raison d'État.

d'être soupçonné d'hypocrisie.

Thomas Hobbes,

1588-1679

Attention, une tache à votre blanc manteau de vertu peut vite devenir une plaie béante. En vous débattant pour réparer les dégâts, vous ne ferez que médiatiser les doutes que l'incident a créés, ce qui aggravera d'autant plus la situation. Soyez prudent : la meilleure défense contre une attaque morale est de vous y préparer en sachant que vous êtes vulnérable.

Lorsque Jules César traversa le Rubicon et lança la guerre civile contre Pompée, il était extrêmement vulnérable : il pouvait à tout moment être accusé de vouloir usurper l'autorité du Sénat romain pour devenir dictateur. Il prépara préalablement sa défense en se montrant particulièrement clément avec ses ennemis à Rome, en faisant d'importantes réformes et en affichant le plus grand respect envers la république. Il s'appropriä certains des principes de ses ennemis et parvint ainsi à déjouer leurs attaques morales.

La plupart du temps, l'on se bat pour ses propres intérêts : une nation se met en guerre pour se protéger d'une invasion, d'un ennemi potentiellement dangereux ou pour s'approprier le territoire et les ressources du voisin. La décision de partir en guerre comprend parfois un élément de moralité – c'est le cas de la guerre sainte ou de la croisade, par exemple

– mais, même alors, les intérêts personnels priment. Tout le monde cache, sous couvert de moralité, son avidité de terres, de richesses, de pouvoir.

Pendant la Seconde Guerre mondiale, l'Union soviétique s'allia aux États-Unis et parvint à battre Hitler. Puis, ce fut la guerre froide. Les intérêts américains ne rejoignaient plus ceux des Soviétiques.

Les guerres d'intérêt personnel s'achèvent lorsque le gagnant est satisfait. Les guerres de moralité sont souvent plus longues et plus sanglantes. Si l'ennemi représente le mal, l'infidèle, il faut l'écraser totalement pour mettre fin au conflit. Ce type de guerre soulève des émotions incontrôlables. La campagne de Luther contre Rome suscita une telle haine que, plus tard, lors de l'invasion de la ville sainte par les troupes de Charles Quint en 1527, les soldats allemands se déchaînèrent pendant six mois contre les émissaires de l'Église, commettant de nombreuses atrocités lors de ce que l'on appela plus tard « le sac de Rome ».

Dans la vie comme à la guerre, lorsque vous êtes en conflit avec une personne ou un groupe, il y a un objet au conflit, quelque chose d'unique que les deux parties veulent s'approprier. Il s'agit d'argent, de pouvoir, de statut, etc. Vos intérêts sont en jeu et il ne faut pas culpabiliser en les défendant. Ce type de conflit est rarement très sanglant ; la plupart des gens ont suffisamment de bon sens pour comprendre qu'une guerre ne doit pas durer. Mais ceux qui se battent pour une cause morale sont souvent les plus dangereux. Ils ont soif de pouvoir et se targuent de vertu ; leurs motifs sont parfois noirs et cachés, ils sont rarement désintéressés. Et même si vous parvenez à vaincre, ou du moins à vous

S T R A T É G I E 2 5

défendre, mieux vaut rester discret. Faites le maximum pour éviter une guerre de moralité ; le coût en est souvent très lourd.

Image : Les microbes. Une fois

qu'ils sont dans le corps et passent à l'attaque, ils se répandent à toute vitesse. Vos tentatives pour les détruire les rendent souvent plus forts et plus inexpugnables.

Pour vous en prémunir, la meilleure des défenses est la prévention. Anticipez l'attaque et protégez-vous-en. Avec ce type d'organismes, il faudra combattre le mal par le mal.

Autorité : *Le pivot de la guerre n'est qu'affaire de réputation et de bon droit. Faites-vous une réputation irréprochable et ruinez celle de l'ennemi ; pro-clamez votre vertu et dénoncez les vices de l'ennemi. Alors votre armée s'avancera avec un grand*

élan, qui fera trembler le ciel et la terre. (Tou Bi Fu Tan, A Scholar's Dilettante Remarks on War, XVIe siècle) A CONTRARIO

Une attaque morale comporte un danger intrinsèque : si les gens détectent vos intérêts cachés sous vos discours vertueux, ceux-ci vont les dégoûter et les faire fuir. À moins d'être face à un ennemi particulièrement brutal, servez-vous de cette stratégie avec finesse, sans trop en faire.

Les conflits moraux sont des conflits publics : il faut en mesurer continuellement les effets et se montrer attentif aux circonstances pour accélérer ou ralentir le rythme.

STRATÉGIE 25

347

26

MASQUEZ LA CIBLE :

LA STRATÉGIE DU VIDE

Pour la majorité des personnes, la sensation de vide, de silence, d'isolement social est intolérable. Cette crainte, faiblesse si humaine, est le terreau fertile d'une stratégie puissante : ne laissez à votre ennemi aucune cible à viser, soyez dangereux mais insaisissable, invisible.

Regardez-le battre la campagne sans vous trouver. C'est l'essence même de l'art de la guérilla. Au lieu de vous livrer à un combat frontal, lancez des piques irritantes et dommageables, des piqûres d'épingle. Dans son incapacité à se servir de la force contre un adversaire évanescent, l'ennemi finira par perdre les pédales et s'épuiser.

Cette tactique de guérilla s'inscrit généralement dans une grande cause politique, une guerre des peuples, dont l'apogée sera inévitablement une révolution .

349

L'ILLUSION DU VIDE

En 1807, Napoléon Bonaparte signa un traité d'alliance avec le tsar Alexandre Ier de Russie. Les deux grandes puissances militaires de l'époque étaient désormais liées. Mais ce traité ne fit guère l'unanimité à la cour de Russie : il permettait entre autres à

Napoléon d'avoir carte blanche en Pologne, pré carré des Russes. Les aristocrates russes déployèrent toute leur influence auprès du tsar pour qu'il fasse marche arrière. Très vite, Alexandre passa à l'action en sachant pertinemment que cela déplairait aux Français. En août 1811, Napoléon en eut assez. Il était temps de donner une bonne leçon à ces présomptueux de Russes. Il planifia une invasion. La conquête de ce large territoire à l'est le mettrait à la tête du plus vaste empire de l'histoire.

Certains de ses ministres le mirent en garde contre les dangers d'envahir un espace aussi grand, mais l'Empereur était pleinement confiant.

L'armée russe était indisciplinée et la hiérarchie très divisée. Il y avait en Lituanie deux forces pour bloquer une invasion venue de l'ouest, mais les rapports des services secrets avaient informé la France que ces forces n'étaient absolument pas prêtes. Napoléon comptait passer au centre et les écraser. Il pensait s'assurer la victoire en mobilisant une armée trois fois plus importante que la plus grosse qu'il ait jamais menée : il conduirait 650 000 hommes en Russie, dont 450 000 constitueraient la force principale. Les autres sécuriseraient les lignes de communication et de ravitaillement. Avec une armée de cette taille, il déferlerait sur les vastes espaces de Russie, surpassant l'ennemi faible par son génie stratégique habituel et par une force de frappe écrasante.

Napoléon était certes sûr de lui, mais pas inconscient. Comme toujours, il étudia la situation sous tous ses angles. Il savait par exemple que les routes de Russie étaient terriblement mauvaises, qu'il ne pouvait compter sur le ravitaillement local, que le climat était extrême et que les distances interdisaient tout encerclement : l'ennemi aurait toujours une route de repli. Il étudia l'invasion ratée de la Russie par le roi de Suède, Charles XII, en 1709, et anticipa une éventuelle stratégie de la terre brûlée. Son armée devrait être la plus autonome possible (les distances étaient beaucoup trop longues pour entretenir des lignes de ravitaillement à travers toute

l'Europe) mais, étant donné sa taille, cela demandait une organisation et une prévoyance considérables.

Pour le ravitaillement, Napoléon comptait sur de vastes silos proches des frontières de la Russie, pleins de blé et de riz. Il savait qu'il serait impossible de fournir assez de fourrage aux 150 000 chevaux de son armée : il décida donc d'attendre le mois de juin pour passer à l'action. Là, les plaines de Russie seraient riches et vertes. À la dernière minute, il apprit qu'il y aurait sur place très peu de moulins pour moudre le blé et en faire de la farine. Il ajouta à la liste déjà longue du matériel à emporter les outils et les matériaux pour construire des moulins au fur et à mesure. Une fois qu'il eut réglé ces questions logistiques et pensé sa stratégie en détail, Napoléon décréta à ses ministres qu'ils pouvaient 350

S T R A T É G I E 2 6

miser sur une victoire complète en trois semaines. Napoléon ne s'était La guerre de guérillas ne

jamais trompé.

consiste ni en menues

entreprises ni en celles

En juin 1812, la Grande Armée pénètre en Russie. Jusqu'ici, Napoléon de première importance,

avait toujours prévu l'imprévu mais, cette fois, des difficultés insurmon-car il ne s'agit pas de

tables s'enchaînèrent : pluie, mauvaises routes, été brûlant rendant tout brûler un ou deux

déplacement pénible. En quelques jours à peine, plus de 10 000 chevaux entrepôts de céréales, ni

moururent, intoxiqués par du fourrage moisi. Le ravitaillement ne circulait d'écraser des détachements,

ni de porter des coups

pas assez vite entre l'avant et l'arrière : les plus avancés étaient obligés de directs au gros des forces

fouiller les campagnes russes, mais les paysans ne se montraient guère coo-ennemies. Elle embrasse

pératifs. Les Russes refusaient catégoriquement de vendre le moindre croû-et franchit l'ensemble des

ton de pain et ils préféraient brûler leur foin plutôt que de le laisser aux lignes ennemies, des

arrières de l'armée adverse

Français. D'autres chevaux encore moururent lorsqu'ils furent obligés de à la zone de territoire

se nourrir du chaume des toits des maisons, qui finissaient par s'écrouler désignée au stationnement

sur eux. Les deux armées russes stationnées en Lituanie battirent en des troupes, du

retraite trop vite pour être rattrapées et, sur leur chemin, elles brûlèrent les ravitaillement et des

moissons et détruisirent tous les silos à grain. La dysenterie décima les armes. La guerre de

guérillas bloque donc la

troupes françaises : 900 hommes périssaient chaque jour.

source de la force d'une

*Cherchant à tout prix à affronter et détruire une partie au moins de
armée et sa survie et la*

*l'armée ennemie, Napoléon poussa à l'est. Il fut parfois à deux
doigts de livre à la merci de l'armée*

*attraper celle du nord, mais ses hommes et leurs chevaux, épuisés,
ne se de guérillas, l'armée*

ennemie étant affaiblie,

*montrèrent pas assez rapides pour les rejoindre ou les encercler ;
les affamée, désarmée et privée*

*Russes réussissaient toujours à s'échapper. Vint le mois de juillet. Il
appa-des liens salutaires de*

*rut que les Russes parviendraient à réunir leurs deux armées à
Smolensk, l'autorité. C'est là la*

*à plus de 300 kilomètres à l'est du lieu où Napoléon comptait se
battre, guerre de guérillas au plein*

*et à quelque 450 kilomètres de Moscou. Napoléon fut obligé de
s'arrêter sens du terme. [...] Ce*

n'est pas encore tout.

pour repenser son plan.

À peine moins important

*Des milliers de soldats français étaient morts de faim ou de maladie
que l'aspect matériel de ce*

*sans s'être battus une seule fois. L'armée s'étirait sur 800
kilomètres, genre d'opérations est son*

constamment harcelée par des petites troupes de cavaliers cosaques qui aspect moral. Remonter le

moral abattu des habitants

semaient la terreur au moyen de raids sanglants. Napoléon ne pouvait des régions situées derrière

continuer cette interminable course-poursuite. Il décida d'emmener ses l'ennemi ; décourager les

hommes à Smolensk et de s'y battre. C'était une ville sainte, qui avait un agitateurs à mentalité de

poids symbolique considérable pour le peuple russe. Ce dernier n'hésite-mercenaires d'aider

rait certainement pas à combattre pour la défendre plutôt que de la lais-l'ennemi en s'emparant

d'un butin varié provenant

ser être détruite. Il savait que s'il pouvait affronter les Russes face à face, de celui-ci et en le

il gagnerait.

distribuant aux habitants ;

Les Français se dirigèrent donc vers Smolensk. Ils y arrivèrent à la stimuler le moral de sa

mi-août. Des 450 000 hommes, il n'en restait que 150 000, épuisés par la propre armée par des

parades fréquentes de

chaleur écrasante. Enfin, comme Napoléon l'avait prévu, les Russes s'y personnalités et de soldats

arrêtèrent, mais brièvement ; après quelques jours de combat, ils battirent ennemis faits prisonniers

en retraite, laissant derrière eux une ville en cendres. Les Français et par des livraisons de

n'avaient rien à piller, rien à manger. Napoléon ne comprenait plus rien véhicules et de provisions,

à une logique qui lui semblait suicidaire. Apparemment, ils préféraient un de vivres et même de

fusils ; et, outre tout cela,

pays anéanti à l'humiliation d'une défaite.

saisir et démoraliser les

Maintenant, il fallait décider ou non de marcher sur Moscou. Il hommes des forces

aurait pu être sage d'attendre l'hiver à Smolensk, mais le tsar aurait alors adverses, tels sont les

S T R A T É G I E 2 6

351

fruits d'une guerre de

eu le temps de rassembler une armée plus vaste, plus difficile à battre par guérillas habilement

des forces françaises en piteux état. L'Empereur était certain que le tsar conduite.

défendrait Moscou, cœur et âme de la Russie. Si Moscou tombait, Denis Davidoff,

in Walter Laqueur,

*Alexandre serait à genoux. Napoléon conduisit donc ses troupes
défaites the guerrilla reader.*

plus loin encore vers l'est.

a historical

anthology,

*Enfin, les Russes parurent se décider à affronter les Français face à
New American Library,*

*face. Le 7 septembre, les deux armées se rencontrèrent près du
village de 1977, traduit par*

Catherine Ter-Sarkissian

*Borodino, à environ 120 kilomètres de Moscou. Napoléon n'avait
plus suffisamment d'hommes et de chevaux pour tenter sa
manœuvre habituelle par le flanc : il fut obligé d'attaquer de face.
Les Russes se battirent avec beaucoup de courage, plus
violemment que toutes les armées que Napoléon avait affrontées.
Pourtant, après des heures de combat éreintant, les Russes battirent
de nouveau en retraite. La route de Moscou était libre. Mais l'armée
russe était quasiment intacte tandis que les forces napoléoniennes
avaient été décimées.*

*Sept jours plus tard, l'armée, dont il ne restait que 100 000 hommes,
entra dans une ville vide. Un maréchal écrivit à sa femme que
l'Empereur était « débordant de joie. "Les Russes, pense-t-il,
supplieront pour signer un traité de paix et je changerai la face du
monde." »*

*Plusieurs années auparavant, lorsqu'il avait pris Vienne et Berlin, il
avait été accueilli en héros ; les dignitaires lui avaient remis eux-
mêmes les clefs de leurs villes. Mais Moscou était totalement vide.*

Pas d'habitants, pas de nourriture. Un terrible incendie ravagea la ville pendant cinq jours.

Toutes les sources d'eau avaient été détruites ; ce sabotage rendait les lieux encore plus inhospitaliers.

Napoléon écrivit au tsar, offrant des conditions généreuses. Les Russes parurent d'abord prêts à négocier, mais les semaines s'écoulèrent et il apparut qu'ils faisaient durer les pourparlers pour gagner du temps et reconstruire leur armée. L'hiver approchait.

Napoléon ne pouvait prendre le risque de rester à Moscou un jour de plus. Les Russes seraient bientôt capables d'encercler ses forces terriblement affaiblies. Le 19 octobre, il fit évacuer par son armée la capitale russe. Il voulait gagner Smolensk au plus vite. Mais les troupes de Cosaques indisciplinés qui l'avaient harcelé sur sa route vers l'est s'étaient étoffées et formaient des divisions plus importantes (il s'agissait maintenant de forces de guérilla de 500 hommes). Ils tuaient chaque jour toujours plus de soldats français. Marchant dans un climat de terreur permanent, les hommes de Napoléon dormaient mal. Des milliers d'entre eux succombèrent à la fatigue et à la faim. Napoléon fut obligé de leur faire traverser le champ de bataille cauchemardesque de Borodino, encore couvert de cadavres français à demi dévorés par les loups. La neige se mit à tomber : l'hiver russe s'installait. Les chevaux français moururent de froid et tous les soldats durent mettre pied à terre et patauger dans la neige. À leur arrivée à Smolensk, ils n'étaient plus que 40 000.

Le froid empirait. Ils ne pouvaient s'attarder à Smolensk. D'une manœuvre adroite, Napoléon parvint à leur faire traverser la rivière

S T R A T É G I E 2 6

nommée Berezina, leur ouvrant une voie de retraite vers l'ouest. Au début du mois de décembre, ayant eu vent d'un coup d'État manqué en France, il laissa ses troupes derrière lui et partit pour Paris. Des 450 000 hommes qui l'avaient suivi, seuls quelque 25 000 prirent le

chemin du retour. Peu d'entre eux survécurent. Napoléon avait miraculeusement réchappé de nombreuses guerres, mais il ne se remit jamais de cette terrible défaite de Russie qui porta un coup considérable à sa cavalerie et à son armée tout entière. La Russie fut en quelque sorte son tombeau.

Interprétation

Avant que Napoléon n'envahisse la Russie, il avait déjà eu affaire à plusieurs reprises au tsar Alexandre Ier. Celui-ci avait fini par bien le connaître.

Il avait constaté que l'Empereur était un homme agressif, qui aimait se battre même si toutes les chances étaient contre lui. Il avait besoin de conflits pour prouver son génie. En refusant la bataille, le tsar le frustrerait et le promènerait dans le vide : des terres immenses mais désertes, sans nourriture ni fourrage, des cités fantômes où il n'y avait rien à piller, des négociations sans fin, des semaines et des semaines d'inaction et, enfin, la mort de l'hiver ; partout, le vide. Le climat difficile de la Russie sèmerait la désolation dans le génie de Napoléon. Comme on l'a vu, la stratégie d'Alexandre fonctionna à merveille. Napoléon devint fou de ne pouvoir se battre au corps à corps. Quelques kilomètres plus à l'est, toujours plus ; une grosse bataille, et il pourrait donner une bonne leçon à cet ennemi couard. Ses émotions – l'irritation, la colère, la perplexité –

eurent raison de son esprit de stratège. Comment avait-il pu seulement croire, par exemple, que la chute de Moscou obligerait le tsar à se rendre ?

L'armée d'Alexandre était intacte, les Français étaient terriblement faibles et l'hiver approchait. L'esprit pourtant fin de l'Empereur succomba au puissant appel du vide, qui l'égara complètement.

La stratégie du tsar sema également la panique parmi les soldats français, pourtant connus pour leur discipline et leur combativité. Un soldat peut endurer à peu près tout, excepté l'attente d'un corps à

corps qui ne vient jamais et une tension dont il ne peut être soulagé. Les Français ne pouvaient véritablement se battre : ils étaient victimes de raids incessants, de piquûres d'épingles venues de nulle part, qui finirent par constituer une menace permanente, source de panique. Lorsque des milliers de soldats mouraient de maladie, les autres perdaient tout simplement l'envie de combattre.

La nature humaine ne supporte pas le vide. Nous détestons le silence, l'inactivité, la solitude (peut-être est-ce lié à notre peur latente du grand vide final, celui de la mort). Il faut emplir et occuper les espaces vacants. En ne donnant aucune cible à l'adversaire, en demeurant insaisissable, vous jouez de cette faiblesse. Lorsqu'ils ne peuvent se battre ni même interagir d'une quelconque façon avec l'ennemi, les gens donnent des coups dans le vide comme des fous et perdent la moindre notion de S T R A T É G I E 2 6

353

C'est ce système que

stratégie. Ce sont les forces en retraite qui contrôlent la dynamique, l'Espagne a employé contre

même si elles sont faibles.

nous. Cent cinquante à

Plus l'ennemi est important, mieux cette stratégie fonctionne : il deux cents masses de

guérillas répandues dans

s'échine à vous rejoindre et sa taille fait de lui une cible idéale. Pour le toute l'Espagne, avaient

déstabiliser au maximum, vos attaques doivent être petites mais inces-fait le serment de tuer

santes, afin de maintenir en permanence colère et frustration à leur plus chacune, trente ou quarante

haut degré. Le vide doit être total. Des négociations creuses, des pour-Français par mois, cela

parlers qui ne vont nulle part, le temps qui s'écoule sans victoire ni faisait six à huit mille

hommes par mois pour la

défaite. Dans un monde où tout va vite, où l'activité est indispensable, totalité des bandes de

cette stratégie a sur les nerfs un pouvoir débilitant. L'ennemi qui ne peut guérillas. L'ordre était de

frapper finit par s'effondrer.

ne jamais attaquer les

militaires voyageant en

corps, à moins d'avoir des

La plupart des guerres sont des guerres de contact : les deux forces supérieures ; mais on

forces cherchent à en venir aux mains... La guerre arabe doit tirait sur tous les fonds de

être une guerre de détachement : contenir l'ennemi par la l'ennemi, les courriers et

menace muette du vaste désert inconnu, où l'on ne se dévoile surtout les convois ; comme

qu'au moment de l'attaque... À partir de cette théorie tous les habitants servaient

d'espions à leurs

*se développa inconsciemment l'habitude de ne pas engager
concitoyens, on connaissait*

*l'ennemi du tout. Du fait de l'argument numérique, le jour du départ
et la force*

il ne fallait offrir au soldat ennemi aucune cible.

des escortes, les bandes se

T. E. LAWRENCE, Les Sept Piliers de la sagesse, 1926

réunissaient pour être au

moins en nombre double ;

on connaissait bien le pays

et l'on attaquait avec

LES CLEFS DE LA GUERRE

impétuosité dans l'endroit

*Au cours des siècles, l'organisation de la guerre – dans toutes ses
infinies le plus favorable ; le succès*

*variations, de la préhistoire aux temps modernes, de l'Asie au
monde couronnait souvent*

l'entreprise ; mais toujours

*occidentale – a toujours suivi une certaine logique, universelle, qui
semble on tuait beaucoup de*

*inhérente au processus. Cette logique est la suivante : un dirigeant
décide monde et le but était*

de conduire son pays à la guerre. Pour cela, il lève une armée. Le but de remplir. Comme il y a

cette armée est de rencontrer l'armée ennemie et de vaincre lors d'une douze mois dans l'année,

nous perdions environs

bataille décisive. L'ennemi sera donc obligé de se rendre et de signer un quatre-vingt mille hommes

accord qui lui sera défavorable. Le stratège qui guide la campagne tient par an, sans avoir eu de

compte d'un terrain spécifique, le théâtre de la guerre. Ce terrain est le batailles rangées ; la guerre

plus souvent limité ; les manœuvres sur de vastes espaces compromettent d'Espagne a duré sept ans ;

la possibilité de mettre un terme à la guerre. Le stratège travaille donc sur c'est donc plus de cinq cent

mille hommes de tués

cet espace délimité et cherche à conduire son armée vers cette bataille

[...] ; ajoutons-y les

décisive en prenant l'ennemi par surprise ou en le mettant en position de batailles de Salamanque,

faiblesse dans un cul-de-sac, entre deux feux ou en contrebas. Afin que de Tallaveyra, de Vittoria

ses forces restent assez puissantes pour porter le coup mortel, il les et plusieurs autres perdues

concentre et évite de les disperser. Une fois que la bataille a commencé,

*l'armée se forme naturellement avec un front et un arrière, qui la
protè-de Cadix, joignez encore*

munication et de ravitaillement. Il faut parfois plusieurs batailles pour l'évacuation du Portugal,

maladies que la température

essaient toujours d'en finir au plus vite. Si la guerre est trop longue,
les 354

ressources de l'armée s'épuisent jusqu'au moment où plus personne ne soldats, vous verrez qu'on

pourrait encore ajouter

hardiment trois cent mille

Comme toute activité humaine, cet aspect positif et ordonné génère hommes à ce nombre,

une zone d'ombre, en négatif, qui comporte sa propre logique et sa pendant ces sept années.

propre forme de pouvoir. La zone d'ombre, c'est l'art de la guérilla. Les D'après cet aperçu, on

rudiments de ce type de guerre sont apparus il y a des milliers d'années, doit concevoir que le but

lorsque de petits États étaient envahis par leurs puissants voisins. Pour principal de ce genre de

guerre est d'obtenir la

survivre, leurs armées devaient fuir l'envahisseur, car tout combat au destruction insensible de

corps à corps aurait constitué un véritable suicide. Il apparut bientôt que, l'ennemi, et comme la

lorsqu'elles parvenaient à fuir l'ennemi et à éviter le combat suffisam-goutte d'eau finit à la

ment longtemps, la stratégie adverse finissait par en être ruinée parce que longue par creuser la pierre,

il faut de la patience et

le plus faible ne se conformait pas à la logique normale de la guerre.

de la persévérance, suivre

L'étape suivante poussa le concept un peu plus loin : ces premiers toujours le même système ;

guérilleros avaient appris la valeur, face à une armée concentrée, de l'ennemi en souffrira plus troupes petites et dispersées, en mouvement perpétuel, pour ne jamais à la longue que s'il perdait

former un front, ni un arrière, ni un côté cible. L'ennemi veut imposer des batailles rangées.

Le Mière de Corvey,

des frontières au champ de bataille : il s'agit de repousser ces frontières des partisans et des

en permanence, de disparaître dans la campagne, de forcer l'autre à s'épar-corps irréguliers,

Paris, 1823

pillier dans une course-poursuite vaine qui le rend vulnérable à des raids et de petites attaques. L'ennemi cherche à en finir le plus rapidement possible et continue donc sa poursuite. Le temps devient une arme fondamentale, par laquelle l'ennemi se consume lui-même et use tout son moral.

Ainsi, pendant des milliers d'années de tentatives et d'erreurs, l'art de la guérilla s'est développé et raffiné. Les entraînements et la pensée militaires traditionnels sont toujours construits autour d'une bataille centrale, sur un terrain délimité, pour un temps restreint. L'art de la guérilla prend l'exact contre-pied de ces principes : une armée conventionnelle ne peut contre-attaquer, quelle que soit sa force. Dans ce pays des ombres où aucune règle de combat ne fait loi, toute armée conventionnelle est perdue.

Bien appliqué, l'art de la guérilla est pratiquement impossible à déjouer.

Le terme de « guérilla » – « petite guerre », en espagnol – fait référence à la guerre péninsulaire, de 1808 à 1814, qui débuta lorsque Napoléon envahit l'Espagne. Dans un terrain montagneux et

inhospitalier, les Espagnols harcelèrent les Français, rendant impossible tout usage de leur force de frappe et de leur artillerie. Napoléon était tourmenté par un ennemi sans forme, sans front ni arrière. Les Cosaques qui eurent raison de lui en Russie en 1812 avaient beaucoup appris des Espagnols et ainsi perfectionné leur usage de la guérilla. Leur tactique de harcèlement fut beaucoup plus dommageable pour l'armée française que n'importe quelle bataille qu'aurait pu mener l'armée russe, désespérément incompétente.

Cette stratégie est aujourd'hui plus puissante et plus importante que jamais pour plusieurs raisons : d'abord, avec les avancées technologiques de l'armement militaire, une petite troupe peut causer à elle seule des dommages conséquents. Ensuite, les guerres napoléoniennes ont considérablement augmenté la taille moyenne des armées conventionnelles, les rendant beaucoup plus vulnérables aux tactiques de raids par des forces S T R A T É G I E 2

355

légères et mobiles. Enfin, la guérilla fut souvent choisie pour des motifs politiques, avec beaucoup d'efficacité. Lorsque les populations locales sont dévouées à une cause, un leader révolutionnaire multiplie ses forces : le soutien des civils sabote la puissance d'invasion de l'ennemi, fournit des espions sur lesquels compter et fait des espaces ruraux un immense champ de bataille.

La force de la guérilla est avant tout psychologique. Dans une guerre conventionnelle, tout converge vers un affrontement face à face des deux armées. C'est ce vers quoi tendent toutes les stratégies et ce vers quoi l'instinct martial pousse tous les belligérants, pour relâcher la pression.

Le stratège de guérilla repousse indéfiniment cette attente et engendre ainsi un sentiment d'intense frustration. Ce processus de corrosion mentale se prolongeant, il finit par détruire l'ennemi. Napoléon perdit face aux Russes parce que ses capacités de

réflexion stratégique furent anéanties : son mental succomba avant son armée.

Parce qu'elle est psychologique, la stratégie de guérilla s'applique à l'infini aux conflits sociaux. À la guerre comme dans la vie, toute pensée et toute émotion aspirent à l'interaction avec autrui. Face à quelqu'un qui se montre délibérément insaisissable, qui évite le contact, nous sommes déconcertés. Que l'on veuille l'atteindre pour discuter ou pour lui donner une bonne leçon, il attire inévitablement, et c'est donc celui qui fuit qui contrôle la dynamique. Certains vont même plus loin en prenant l'initiative d'attaques, elles-mêmes floues et imprévisibles. Ce type d'adversaire exerce un pouvoir obsessionnel sur nos esprits. Plus il s'obstine, plus on cède et plus on combat selon ses conditions. Les avancées technologiques facilitent toujours plus cette absence de corps à corps. L'usage des médias comme façade et comme adjuvant renforce le pouvoir et l'efficacité de ce mode de combat dans les arènes politique et sociale. En ces périodes troubles, une campagne de type guérilla, associée à une cause quelconque, est particulièrement utile pour soulever tout un peuple contre de vastes entités, des grandes entreprises, des puissances bien établies. Dans ce genre de combat public, tout le monde veut se ranger du côté de la guérilla, parce que ses combattants sont plus investis dans la lutte et ne sont pas que des pions sur un échiquier.

Franklin Roosevelt pratiquait l'art de la guérilla. Il se battait en fuyant : il refusait toujours de devenir la cible des républicains. Il se servait des médias pour avoir l'air omniprésent et mener une guerre populaire contre les intérêts financiers. Il réorganisa par exemple le parti démocrate pour le décentraliser, le rendre plus mobile et plus fluide dans le cadre de batailles locales. Pour Roosevelt, pourtant, la guérilla n'était pas tant une stratégie cohérente qu'un style en soi. Comme beaucoup, il avait pressenti plus que calculé le pouvoir d'un comportement fuyant. Il se battait ainsi, et ainsi il gagnait. Mais pour que cette stratégie fonctionne à plein, il s'agit d'en user de manière consciente et rationnelle. La stratégie de guérilla est le revers de la

guerre mais possède sa propre logique, cachée mais rigoureuse. On ne peut improviser une stratégie quelle qu'elle soit ; 356

S T R A T É G I E 2 6

il faut apprendre à réfléchir et à planifier d'une façon nouvelle, dans la mobilité, l'espace et l'abstraction.

Les premiers éléments à prendre en compte, ce sont les circonstances : votre campagne de guérilla doit y être parfaitement adaptée. Ce type de combat est particulièrement efficace contre un ennemi agressif mais intelligent, un Napoléon. Ces personnes ne supportent pas l'absence d'affrontement. Elles vivent pour manœuvrer, pour frapper, pour vaincre.

Si elles n'ont pas de cible, cela paralyse complètement leur mental et leur combativité devient une faiblesse. Il est intéressant par ailleurs de noter que cette stratégie fonctionne en amour comme à la guerre et, là encore, Napoléon en fut victime. Par une séduction de type guérilla, l'impératrice le contraignit à la poursuivre en lui faisant miroiter des choses sans lui concéder la moindre prise véritable. Elle fit de lui son esclave.

Cette stratégie du vide est également fort efficace sur des personnes habituées à la guerre conventionnelle. Elles n'ont jamais expérimenté cette absence de contact, qui immobilise totalement leur puissance stratégique. De même, les gros appareils bureaucratiques sont les cibles idéales d'une stratégie de guérilla : ils ne sont capables de répondre que de la façon la plus classique. Dans tous les cas, une tactique de guérilla s'applique toujours mieux contre un grand adversaire, lent et tyrannique.

Lorsque vous avez décidé qu'une tactique de guérilla était appropriée aux circonstances, étudiez l'armée dont vous allez vous servir. Surtout, abandonnez l'idée d'une armée importante et conventionnelle : l'essentiel est d'être fluide et capable de frapper sous plusieurs angles à la fois.

L'unité de base est la cellule, petit groupe d'hommes et de femmes très soudés, dévoués, motivés, que vous saupoudrerez partout. Ces cellules pourront proliférer jusqu'au sein du camp ennemi. C'est ainsi que Mao Zedong organisa son armée pour la Révolution chinoise, en infiltrant les nationalistes, en sabotant les villes, en laissant planer l'impression terrifiante que ses hommes étaient partout.

Lorsque le colonel John Boyd, de l'armée de l'air américaine, entra au Pentagone à la fin des années 1960 pour participer au programme de perfectionnement des avions de chasse à réaction, il se trouva face à une bureaucratie réactionnaire dominée par des intérêts plus commerciaux que militaires. Le Pentagone avait désespérément besoin d'une réforme, mais une guerre bureaucratique traditionnelle, une tentative pour convaincre directement l'équipe de l'importance de cette réforme, aurait été une entreprise totalement vaine. Boyd se serait simplement retrouvé isolé et mis à l'écart du système. Il décida plutôt de mettre en place une tactique de guérilla. La première étape, et la plus importante, fut d'organiser des cellules au sein du Pentagone. Elles étaient petites, difficiles à détecter et ne purent constituer des cibles pour les réactionnaires lorsqu'ils réalisèrent qu'il s'agissait bel et bien d'un combat. Boyd recruta ses hommes parmi les mécontents, ceux qui en avaient assez de ce statu quo, notamment les jeunes. Ces derniers sont toujours les plus réceptifs au changement et apprécient ce genre de tactique.

S T R A T É G I E 2 6

357

Une fois ses cellules en place, Boyd recevait en permanence des informations sur ce qui se passait au Pentagone, et pouvait ainsi anticiper le moment et le contenu des attaques qu'il allait subir. Ces cellules lui permettaient également de diffuser son influence via le bouche à oreille, s'infiltrant au plus profond de l'appareil bureaucratique. Le but principal est d'éviter les canaux formels de l'organisation et la tendance à la concentration. Optez pour la mobilité : votre armée doit rester clandestine et légère. Vous pouvez

aussi rattacher vos cellules à une armée régulière, comme les Cosaques russes soutinrent le tsar. Ce mélange de conventionnel et de non-conventionnel s'avéra très efficace.

Une fois vos cellules organisées, il vous faut trouver le moyen de pousser l'ennemi à l'attaque. À la guerre, le plus facile est souvent de battre en retraite, puis de harceler l'ennemi de petits raids et de lui dresser des embuscades qui ne peuvent rester ignorées. Ce fut la stratégie pratiquée par T. E. Lawrence en Arabie au cours de la Première Guerre mondiale. Ce fut aussi celle de Jay Gould, génial financier américain du XIXe siècle qui appliqua régulièrement la tactique de la guérilla aux affaires et au quotidien. Son but était de créer un maximum de désordre sur les marchés, désordre qu'il pouvait donc anticiper et exploiter. L'un de ses principaux adversaires était le très agressif et très puissant commo-dore Cornelius Vanderbilt, auquel il disputa la compagnie ferroviaire Erie Railroad à la fin des années 1860. Gould parvint à se montrer présent tout en restant insaisissable ; il se fit des relations parmi les députés de l'État de New York et fit passer des lois contraires aux intérêts de Vanderbilt. Celui-ci, furieux, se lançait à la poursuite de Gould pour contre-attaquer, mais l'autre était déjà passé à une autre cible. Pour priver Vanderbilt de l'initiative stratégique, Gould l'énervait au maximum, cha-touillait ses instincts compétitifs et virulents, puis le menait par le bout du nez en ne lui laissant aucune cible en vue.

Il savait aussi se servir des médias. Il publiait par exemple un article qui attaquait Vanderbilt sans le nommer, le dépeignant comme un affreux monopoliste. Vanderbilt, pour une question d'honneur, répondait, mais cela ne faisait que médiatiser davantage l'accusation qui le visait. En attendant, le nom de Gould n'apparaissait nulle part. Dans le cas présent, les médias servaient à la fois d'écran de fumée masquant les tactiques de guérilla, et d'outil à ces mêmes tactiques. Servez-vous des médias pour aiguillonner vos ennemis. Cela les oblige à dépenser leur énergie à se défendre, et vous, vous n'avez plus qu'à assister au spectacle ou bien à chercher une nouvelle

proie à taquiner. Si l'ennemi n'a pas de véritable combat à mener, sa frustration le poussera à commettre des erreurs coûteuses.

Dans les stratégies conventionnelles, la question du ravitaillement est essentielle. En guérilla, vous exploitez vos ennemis au maximum en vous ravitaillant par leurs ressources, leur énergie et leur pouvoir. C'est ainsi que Mao approvisionna principalement son armée avec le matériel et les vivres pris à l'ennemi. Gould commença par infiltrer le cercle intime de Vanderbilt au titre de partenaire financier, puis se servit des immenses 358

S T R A T É G I E 2 6

ressources de son adversaire pour en financer la destruction. Utilisez des ressources ennemies : cela vous permettra de faire durer plus longtemps la campagne. Il faut de toute façon savoir vivre chichement pour obtenir ce que l'on veut sur le long terme.

Dans la majorité des conflits, le temps est un facteur qui se conforme à la loi de Murphy : si une chose est susceptible de mal tourner, elle finira infailliblement par mal tourner. Mais si votre armée est petite et relativement autonome, elle court moins de risques de dysfonctionnement. Et vous êtes ainsi certain que le temps joue contre votre ennemi : il devient pour lui un véritable cauchemar. Le moral dégringole, les ressources s'épuisent, et même les plus grands stratèges, tel Napoléon, se retrouvent face à des problèmes qu'ils n'avaient pas prévus. L'effet est exponentiel : comme des obstacles inattendus surgissent, l'ennemi se met à faire des erreurs, ce qui crée de nouveaux problèmes, et ainsi de suite.

En établissant votre stratégie, faites du temps votre arme offensive.

Que vos manœuvres tiennent l'ennemi à distance, mais qu'il continue d'avancer, en pensant toujours qu'il est à une bataille de la victoire.

Contentez-vous d'attendre qu'il se détériore lentement. Il rêve d'une contre-attaque soudaine et bien assénée, il s' imagine déjouant le

piège que vous lui tendez et dont il se retirera avant que vous n'ayez pu frapper. Laissez-lui croire qu'il est tout proche de la victoire. Abandonnez-lui des positions clés jugées inexpugnables et multipliez toujours plus vos coups d'épingle. Plus il est affaibli, plus vous augmentez le rythme de vos attaques. Laissez-le espérer, laissez-le croire que cela vaut encore le coup jusqu'à ce que le piège soit bien en place. Ensuite, rompez le charme.

Tout comme vous vous servez du temps, contrairement aux traditions, servez-vous aussi de l'espace. Attirez l'adversaire hors du théâtre des opérations afin d'y mêler l'opinion publique internationale, faites de cette guerre une question politique mondiale ; l'espace deviendra trop grand pour que l'ennemi puisse le défendre tout entier. Lorsque votre tactique de guérilla consiste à jouer l'opprimé, un soutien politique est indispensable. Plus votre combat traîne en longueur, plus votre ennemi paraîtra moralement injuste et politiquement isolé. Il faut toujours rattacher son combat à une cause juste et digne.

Avec la tactique de la guérilla, il y a deux façons de gagner. La première est d'augmenter la puissance de vos attaques alors que l'ennemi s'affaiblit avant d'asséner le coup de grâce, comme les Russes le firent avec Napoléon. L'autre méthode est de vous servir de l'épuisement absolu de l'ennemi. Laissez-le abandonner, car pour lui, cela ne vaudra plus la peine de se battre. La deuxième option est la meilleure. Cela vous coûtera moins cher et préservera votre image : l'ennemi est tombé seul.

Mais même une campagne de guérilla ne peut durer éternellement. Au bout d'un moment, le temps joue également contre vous. Si vous n'en voyez pas le bout, vous devez passer à l'attaque et en finir. Lors de la guerre du Vietnam, les Nord-Vietnamiens attendirent trop et cela leur coûta très cher. C'est pourquoi ils finirent par lancer l'offensive du Têt S T R A T É G I E 2 6

en 1968, afin d'accélérer considérablement la détérioration de l'effort de guerre américain.

L'essence de la guérilla est la fluidité. L'ennemi tentera chaque fois de s'adapter à ce que vous faites, en essayant de trouver ses marques sur ce terrain inconnu. Il faut être prêt au changement afin de toujours agir à l'opposé des attentes de l'ennemi. Cela veut dire que vous reviendrez parfois à la guerre conventionnelle en concentrant votre armée pour attaquer ici ou là, avant de la disperser à nouveau. Visez le désordre et l'inconnu. Attention : cette guerre est avant tout psychologique. C'est au niveau stratégique que vous refusez à l'ennemi la moindre prise, la moindre cible à pointer. C'est son esprit qui ne peut vous saisir et c'est lui qui tombe le premier.

Image : *Le moustique. La plupart des animaux ont une tête, un dos et des flancs que vous pouvez attaquer ou menacer. Mais le moustique se résume à un bourdonnement insupportable à l'oreille, qui semble venir de partout. Impossible de l'attraper, vous ne le voyez pas. En revanche, votre épiderme, tendre et fragile, est la cible idéale. Au bout d'un certain nombre de piqûres, vous finissez par comprendre que la seule solution est d'arrêter de se battre, et de s'éloigner le plus loin possible.*

Autorité : *Tout ce qui a une forme peut être vaincu. Tout ce qui prend une forme peut être contrecarré. C'est pourquoi les sages cachent leurs formes dans le néant et laissent leurs esprits s'envoler dans le vide.*

(Huainanzi, II^e siècle av. J.-C.)

A CONTRARIO

Il est extrêmement difficile de contre-attaquer face à une stratégie de guérilla, et c'est bien ce qui la rend aussi efficace. Si vous vous retrouvez face à un tel adversaire et que vous vous servez de méthodes conventionnelles, vous êtes un jouet entre ses mains. Dans ce type de guerre, il ne sert à rien de gagner des batailles et d'obtenir des territoires. La seule stratégie valable est de prendre le contre-pied de la guérilla, d'en neutraliser les avantages. Il faut alors refuser à l'adversaire le temps et l'espace dont il a besoin pour être efficace. Il faut l'isoler, physiquement, politiquement et moralement. Et, surtout, ne répondez jamais graduellement en lâchant vos forces de manière progressive, comme le firent les États-Unis lors de la guerre du Vietnam.

Avec un tel adversaire, votre seule chance de salut est de remporter une victoire rapide et décisive. Si cela vous paraît impossible, mieux vaut vous retirer tant qu'il est encore temps, avant de vous laisser embourber dans une guerre interminable dans laquelle l'ennemi tente de vous attirer.

360

STRATÉGIE 26

27

DONNEZ L'ILLUSION DE TRAVAILLER

DANS L'INTÉRÊT DES AUTRES :

LA STRATÉGIE DE L'ALLIANCE

La meilleure façon de faire progresser vos intérêts en fournissant peu d'efforts et sans répandre de sang est de vous créer un réseau d'alliances en constante évolution. Servez-vous des autres pour

compenser vos faiblesses, faire le sale travail, combattre à votre place ; dépensez leur énergie à vous propulser. Toute la finesse de cet art consiste à savoir choisir ses alliés en fonction des besoins du moment pour combler les fissures de votre position. Offrez-leur des cadeaux, votre amitié, aidez-les si nécessaire – n'importe quoi pour les aveugler et les rendre tributaires de vous. Parallèlement, travaillez à dissoudre les alliances des autres, à affaiblir vos ennemis en les isolant. Vous formerez ainsi des coalitions utiles tout en restant libre de tout mauvais attachement.

361

le chien,

L'ALLIÉ PARFAIT

le coq et le renard

En 1467, Charles de Charolais, dit « le Téméraire », était âgé de trente-Un chien et un coq ayant

quatre ans ; il apprit la nouvelle qu'il attendait secrètement depuis long-fait société allaient par

temps : son père, duc de Bourgogne et connu sous le nom de Philippe le chemins. Le soir venu, le

coq monta sur un arbre

Bon, venait de mourir. Charles lui succédait. Le père et le fils s'étaient pour y dormir, et le chien

querellés des années durant. Philippe était un homme patient et terre à se coucha au pied de l'arbre

terre. Au cours de son règne, il avait progressivement étendu le territoire qui était creux. Or le coq

déjà considérable du duché de Bourgogne. Charles était plus ambitieux ayant, suivant son

habitude, chanté avant le

et belliqueux. Les terres dont il héritait étaient immenses : elles comprenaient, un renard l'entendit,

naient les Flandres, la Hollande, la Zélande et le Luxembourg, ainsi que accourut et, s'arrêtant en

l'important duché de Bourgogne lui-même. En tant que duc, Charles bas de l'arbre, le pria de

avait dorénavant le pouvoir et les moyens de réaliser la conquête dont il descendre vers lui ; car il

avait toujours rêvé : l'Allemagne actuelle et les territoires plus à l'est.

désirait embrasser une bête

qui avait une si belle voix.

Cependant, deux obstacles entravaient sa route. Il y avait d'abord les Le coq lui dit d'éveiller

cantons suisses indépendants à l'est de la Bourgogne. Charles aurait à les d'abord le portier qui

incorporer par la force dans son territoire avant d'entrer dans le Sud de dormait au pied de l'arbre :

l'Allemagne. Les Suisses étaient de fiers guerriers ; ils n'étaient pas prêts il descendrait, quand celui-ci aurait ouvert. Alors,

à se laisser envahir sans se défendre. Mais dans les faits, ils n'étaient pas comme le renard cherchait à

de taille à faire face à l'armée bourguignonne. Le second obstacle était le parler au portier, le chien

roi de France, Louis XI, cousin de Charles et son rival de toujours. La bondit brusquement et le

France était alors un État féodal composé de plusieurs duchés comme mit en pièces.

la Bourgogne, tous vassaux du roi. Mais ces duchés étaient en réalité Cette fable montre que les

gens sensés, quand leurs

des puissances indépendantes qui pouvaient s'allier entre elles si le roi se ennemis les attaquent, leur

risquait à les provoquer. La Bourgogne était le duché le plus puissant de donnent le change en les

tous et tout le monde savait que Louis XI rêvait de se l'approprier pour adressant à de plus forts.

enfin faire de la France une puissance unie.

Ésope, fables,

vie siècle av. J. -C.,

Mais Charles était confiant ; il se savait supérieur à son cousin à la traduit par

guerre comme en diplomatie. Après tout, Louis XI était un homme Émile Chambry,

Paris, 1927

faible et doux. Comment expliquer autrement son étrange engouement pour les cantons suisses ? Depuis le début de son

règne, Louis XI les avait assidûment courtisés, les traitant presque comme des égaux de la France. Il y avait de nombreux États autrement plus puissants avec lesquels il aurait pu faire alliance pour gagner du pouvoir, mais il semblait obsédé par la Suisse. Peut-être se sentait-il une affinité avec leur mode de vie simple. Pour un roi, il avait des goûts plutôt frustes. Louis XI avait une aversion notoire pour la guerre et préférait acheter la paix, même à un prix élevé, que lever une armée.

Charles devait donc frapper tout de suite, avant que Louis XI ne se réveille et ne commence à agir en véritable roi. Il établit donc un plan à la mesure de ses ambitions : il se dirigerait d'abord vers l'Alsace, entre la France et l'Allemagne, et s'approprierait les faibles royaumes de la région.

Il s'allierait ensuite au grand roi guerrier d'Angleterre, Édouard IV, qu'il persuaderait d'amener une armée à Calais. Ainsi, sa propre armée rejoindrait les Anglais à Reims, où Édouard IV serait sacré roi de France. Le duc et Édouard IV, alliés, ne feraient qu'une bouchée de l'armée de Louis XI. Le duc pourrait ensuite se diriger vers l'est, pour prendre les 362

S T R A T É G I E 27

cantons suisses, tandis qu'Édouard IV se dirigerait vers le sud. Ensemble, Les actions auxquelles les

ils formeraient une puissance dominante en Europe.

princes sont contraints dans

les commencements de leur

En 1474, tout était en place. Édouard IV avait accepté le plan. Le duc élévation sont également

se dirigea vers le nord du Rhin. Au tout début de ses manœuvres, il apprit imposées aux républiques,

qu'une large armée suisse avait envahi son pays natal, la Bourgogne.

jusqu'à ce qu'elles soient

Cette armée avait été financée par le roi Louis XI lui-même. Cet acte était devenues puissantes et que

clairement un signal : Louis XI et les Suisses n'accepteraient aucune invasion dont la force seule leur suffise

et comme Rome, en

sion des cantons, mais Charles avait suffisamment de troupes pour à toute occasion, tint des

ser les Suisses de Bourgogne. Il n'était pas homme à se laisser provoquer événements ou de son

de la sorte. Les deux alliés paieraient le prix de cette invasion sauvage.

choix les moyens nécessaires

Au cours de l'été de l'an 1475, l'armée anglaise, la plus vaste jamais à son agrandissement, elle

ne manqua pas non plus

rassemblée pour une invasion de la France, arriva à Calais sous le commandement de celui-là. Dans le

mandement personnel d'Édouard IV. Charles alla à sa rencontre pour commencer, elle ne

finaliser leur plan et trinquer à leur réussite. Puis il retourna à ses propres affaires, ce qui ne pouvait présenter à ses

troupes qui traversaient la Lorraine en prévision de la grande alliance voisins un leurre plus

avec les forces anglaises à Reims.

puissant que celui dont

nous avons parlé plus haut,

Mais une nouvelle perturbante parvint aux oreilles de Charles : ses et qui consistait à s'en faire

espions à la cour de France lui rapportèrent que Louis XI avait entamé comme des associés ; nom

des négociations secrètes avec Édouard IV. Apparemment, il avait spécieux sous lequel elle

convaincu le roi anglais que Charles se servait de lui et que l'on ne pouvait en fit des esclaves, ainsi

que le démontrent les

lui faire confiance. Sachant que les finances anglaises étaient en difficulté, Latins et les autres peuples

Louis XI lui avait proposé des conditions de paix généreuses, comprenant qui l'environnaient.

notamment une importante pension annuelle versée directement au roi D'abord elle se servit de et à sa cour. Il lui avait offert de grands festins bien arrosés. Ainsi, au l'appui de leurs armées plus grand désarroi du duc, Édouard IV céda, signa le traité et repartit pour dompter les peuples

voisins et se faire regarder

outr-Manche avec ses hommes.

comme chef de la

À peine le duc avait-il appris ces nouvelles désastreuses que Louis XI confédération. Après qu'elle

lui envoya des émissaires afin de négocier une trêve de long terme entre les eut tous subjugués,

la France et la Bourgogne. C'était typique de ce roi : ses actes étaient tota-elle s'éleva si haut qu'elle

put facilement abattre

lement irréfléchis et contradictoires. Que croyait-il ? S'il signait cette trêve, quiconque aurait tenté de

le duc pourrait marcher sur les cantons suisses en toute confiance, sachant lui résister. Les Latins ne

que la France n'interfererait pas. Peut-être le roi était-il guidé par sa grande s'aperçurent enfin qu'ils

peur de la guerre ? Trop heureux, Charles signa la trêve sans hésiter.

étaient tout à fait esclaves

Les Suisses étaient scandalisés : Louis XI était leur allié, et alors que que lorsqu'ils virent les

Samnites, deux fois

le danger menaçait, il les abandonnait ! Mais ils avaient l'habitude de se vaincus, forcés d'en venir

battre seuls ; il ne leur restait plus qu'à mobiliser chaque homme en âge à un accord.

de combattre.

Nicolas Machiavel,

À la fin de l'hiver 1477, Charles le Téméraire, impatient de gagner, 1469-1527,

œuvres politiques

traversa le Jura vers l'est. Les Suisses l'attendaient de pied ferme près de de machiavel,

la ville de Grandson. C'était la première fois que le duc se battait contre traduit par

Jean-Vincent Périès,

les Suisses ; ce fut pour lui une surprise totale. La bataille commença au Charpentier, Paris, 1851

son inquiétant des cors suisses, qui résonnaient dans les montagnes, créant un tintamarre effrayant. Puis, des milliers de soldats suisses dégringolèrent les versants et s'abattirent sur les Bourguignons. Ils se déplaçaient avec une précision incroyable, organisés en phalanges qui, hérissées d'énormes piques, étaient semblables aux aiguilles d'un hérisson géant en S T R A T É G I E 27

363

Six à la troisième place

mouvement. Les flancs et les arrières étaient protégés par des hallebar-signifie :

diers qui faisaient tournoyer leurs masses d'arme. C'était une vision de Il rencontre un compagnon.

cauchemar. Pour briser les phalanges, le duc lança sa cavalerie en plu-Tantôt il bat le tambour,

tantôt il s'arrête.

*sieurs vagues, qui se firent massacrer les unes après les autres. Sa
lourde Tantôt il sanglote, tantôt*

*artillerie était difficile à déplacer en terrain montagneux. Les Suisses
se il chante.*

*battaient avec un extraordinaire courage et leurs formations étaient
Ici la source de force ne se*

impossibles à percer.

trouve pas dans l'essence

*Une force de réserve suisse, cachée dans les bois à droite des de la
personne, mais dans*

les relations avec d'autres

*Bourguignons, apparut soudain et attaqua. L'armée du duc se retira
en hommes. Si proches que*

*désordre. La bataille finit en massacre, auquel le duc échappa
miraculeu-nous soyons d'eux, si notre*

sement.

centre de gravité dépend

*Quelques mois plus tard, les Suisses passèrent à l'attaque et
entrèrent d'eux, il est inévitable que*

nous soyons ballottés entre

*en Lorraine. En janvier 1478, le Téméraire contre-attaqua avec des
la joie et le chagrin. Tantôt*

*forces affaiblies ; les Bourguignons furent de nouveau mis en
déroute et, être transporté au septième*

cette fois, le duc n'eut pas autant de chance. Son corps fut retrouvé sur ciel et pousser des cris de

le champ de bataille, le crâne fendu par une hallebarde suisse et le corps joie, tantôt être accablé

percé de lances.

jusqu'à la mort, tel est le

destin de ceux qui sont

Au cours des mois qui suivirent la mort de Charles le Téméraire, asservis à un accord

Louis XI absorba la Bourgogne, éliminant le principal obstacle féodal à intérieur avec d'autres

une France unifiée. Sans le savoir, le duc avait largement contribué au plan hommes qui les aiment.

de Louis XI, qui était de le détruire sans perdre un seul soldat français.

yi king,

le livre des mutations,

traduit et adapté par

Interprétation

Étienne Perrot de la

traduction allemande du

Le roi Louis XI, surnommé « l'Universelle Araigne », était connu pour Père Richard Wilhelm

les toiles dans lesquelles il prenait au piège ses adversaires. Son génie était de toujours avoir une longueur d'avance et d'atteindre ses buts par des voies détournées. La plus grande de ses ambitions était de transformer la France, État féodal, en une grande puissance unifiée. L'obstacle majeur était la Bourgogne. Il ne pouvait l'affronter face à face : son armée était trop faible comparée à celle de Charles le Téméraire, et il ne voulait pas prendre le risque de provoquer une guerre civile. Avant son couronnement, Louis XI s'était donc brièvement battu contre les Suisses et avait pu constater l'efficacité brutale de leur système de phalanges et l'avantage qu'ils avaient en terrain montagneux. Il les savait quasiment invincibles.

Louis XI mûrit donc le plan de pousser Charles à envahir ces cantons, où sa machine militaire serait littéralement broyée.

Les fils de la toile de Louis XI étaient finement tissés. D'abord, il passa des années à courtiser les Suisses, à forger des liens qui les aveuglèrent quant à ses buts ultimes. Cette alliance brouilla les idées de l'arrogant duc bourguignon, qui ne comprenait pas comment Louis XI comptait se servir d'un tel allié. Le roi savait aussi que, en poussant la Suisse à envahir la Bourgogne en 1474, cela ferait enrager le duc au point qu'il perdrait toute patience et se vengerait sans plus attendre.

Lorsque Édouard IV arriva à Calais, le roi avait prévu cette invasion et y était préparé. Au lieu d'essayer de combattre ce puissant adversaire, il s'appliqua à amadouer le roi anglais pour rompre son alliance avec la 364

S T R A T É G I E 27

Bourgogne, en faisant appel à ses intérêts personnels : sans risquer une le renard et le bouc

seule bataille loin de chez lui, Édouard IV recevrait des avantages finan- Un renard étant tombé dans

ciers trop importants pour être refusés. Gardant une longueur d'avance, un puits se vit forcé d'y

Louis XI savait que, quand il se serait approprié le riche duché de rester. Or un bouc pressé

par la soif étant venu au

Bourgogne, il pourrait sans effort payer Édouard IV. Abandonné par les même puits, aperçut le

Anglais, le Téméraire était isolé, mais toujours aussi déterminé à se venger renard et lui demanda si

de cette invasion de la Bourgogne. C'est là que Louis XI tendit la main au l'eau était bonne. Le

duc pour la signature d'un traité : il débarrassait ainsi Charles du dernier renard, faisant contre

mauvaise fortune bon cœur,

obstacle qui l'empêchait de prendre les cantons suisses. Ce nouveau traité fit un grand éloge de l'eau,

allait faire enrager ses amis suisses, mais qu'importait ? Louis XI n'accor-affirmant qu'elle était

dait pas beaucoup d'importance à cette amitié ; avec ou sans lui, les Suisses excellente, et il l'engagea à

défendraient leurs terres. Patient et déterminé, ne quittant pas des yeux son descendre. Le bouc descendit

objectif, Louis XI se servait de ces alliances comme de machines de guerre, à l'étourdie, n'écoulant que

son désir. Quand il eut

afin de laisser les autres écraser les ennemis pour lui.

étanché sa soif, il se consulta

*Instinctivement, nous comprenons tous l'importance d'avoir des avec
le renard sur le moyen*

*alliés. Toutefois, nous agissons souvent sous le coup de l'émotion et
des de remonter. Le renard prit*

*sentiments, sans prendre le temps de réfléchir en stratèges : les
alliances la parole et dit : « J'ai un*

moyen, pour peu que tu

*à faire ne sont pas toujours celles que l'on croit. On commet souvent
désires notre salut commun.*

*l'erreur de penser que plus on a d'alliés, mieux c'est ; pourtant, la
qualité Veuille bien appuyer tes*

*importe plus que la quantité. Lorsqu'on a trop d'alliés, on court le
risque pieds de devant contre le*

*inutile de se laisser entraîner dans les guerres des autres. Mais à
l'inverse, mur et dresser tes cornes en*

*certains pensent parfois qu'il suffit d'un seul allié puissant ; attention,
ce l'air ; je remonterai par là,*

après quoi je te reguindrai,

*type d'allié se sert généralement de vous, puis vous jette lorsque
vous ne toi aussi. » Le bouc se prêta*

*lui êtes plus utile, comme Louis XI le fit avec les Suisses. Il n'est
jamais avec complaisance à sa*

bon de ne dépendre que d'une personne. Enfin, on choisit parfois les propositions, et le renard,

alliés les plus sympathiques, ceux dont on pense qu'ils resteront loyaux.

grimpant lestement le long

des jambes, des épaules

Mais nos émotions nous égarent.

et des cornes de son

Les parfaits alliés sont ceux qui peuvent vous fournir quelque chose de bon, se trouva à

que vous ne pouvez obtenir seul. Ils ont les ressources dont vous manquez, et aussitôt

qu'ils feront le sale travail, se battront à votre place. Comme les s'éloigna. Comme le bouc

Suisses, ce ne sont pas toujours les plus évidents ou les plus puissants.

lui reprochait de violer leurs

conventions, le renard se

Soyez créatif, cherchez des alliés à qui vous aussi, vous avez quelque chose à offrir et dit : « Hé !

chose à offrir, afin d'établir un lien d'intérêt mutuel. Si vous perdez ce camarade, si tu avais autant

type d'alliés, vous n'en souffrirez guère, vous ne vous sentirez pas trahi.

d'idées que de poils au

*Ce sont des outils éphémères. Lorsque vous n'en avez plus besoin,
il n'y menton, tu ne serais pas*

descendu avant d'avoir

a aucun mal à se détourner d'eux ou à s'en débarrasser.

examiné le moyen de

remonter. »

*Les forces d'un puissant allié peuvent être utiles et C'est ainsi que
les*

*bonnes pour ceux qui font appel à elles... mais dangereuses
hommes sensés ne doivent*

entreprendre aucune action,

pour ceux qui en dépendent.

avant d'en avoir examiné

NICOLAS MACHIAVEL, Le Prince, 1513

la fin.

Ésope, fables,

vie siècle av. J. -C.,

traduit par

LES FAUSSES ALLIANCES

Émile Chambry,

Murray Bowen était, dans les années 1960, professeur de psychiatrie cli-Paris, 1927

*nique à l'université de Georgetown et thérapeute familial
mondialement S T R A T É G I E 27*

365

connu. En novembre 1966, en rentrant chez lui à Waverly, dans le Tennessee, il dut faire face à une crise au sein de sa propre famille. Ils faisaient partie des notables de Waverly depuis plusieurs générations.

Murray était l'aîné d'une fratrie de cinq enfants. Le troisième enfant, un garçon surnommé June, s'occupait des affaires familiales depuis quelque temps. Toujours surmené, ayant le sentiment de n'être pas reconnu, June exigeait une part majoritaire du gâteau. Le père le soutenait, mais la mère était contre. Tous les membres de la famille prenaient parti. La situation était tendue.

Au même moment, un deuil dans la belle-famille de June toucha durement sa femme : elle en fut si déprimée que cela finit par affecter la santé de June lui-même. La famille fut victime d'une réaction en chaîne et la sœur de Murray, l'avant-dernière et la moins stable, commença à ressentir des symptômes nerveux inquiétants. Mais Murray avait surtout peur pour son père, qui avait le cœur fragile. En tant que thérapeute familial, Murray Bowen avait déjà eu l'occasion d'étudier un phénomène qu'il appelait la « vague d'anxiété » : un événement périphérique déclencheur d'un ouragan affectif, conduisant parfois à la mort du membre le plus âgé ou le plus vulnérable de la famille. Bowen devait à tout prix trouver le moyen de briser cette vague d'anxiété qui balayait sa propre famille.

Le problème était que Bowen traversait lui-même une crise personnelle et professionnelle. Dans l'une de ses théories majeures, il soutenait que chaque membre d'une famille est en bonne santé dans la mesure où il parvient à se distinguer de sa fratrie et de ses parents, à affirmer sa propre identité et à prendre personnellement

ses décisions tout en restant intégré et investi dans la famille. D'après lui, c'est une tâche difficile pour quiconque. Une famille fabrique une sorte d'ego collectif, un réseau affectif très serré. Il faut beaucoup d'efforts et de tentatives pour prendre son autonomie hors de ce système. Bowen savait que ce processus était indispensable pour tous, mais plus encore pour un thérapeute familial, qui ne pouvait convenablement aider ses patients s'il n'avait pas su lui-même se différencier de sa propre famille. Il risquait de projeter ses problèmes personnels dans sa vie professionnelle.

Et en effet, le professeur Murray Bowen, quinquagénaire qui avait travaillé des années durant sur ses relations avec sa famille, se retrouvait aspiré par la dynamique de groupe et régressait affectivement, incapable de penser par lui-même chaque fois qu'il rentrait dans le Tennessee. Cela le déprimait et le frustrait profondément. Il décida de tenter une expérience radicale lors de son prochain retour chez ses parents.

Fin janvier 1967, June Bowen reçut une longue lettre de son frère Murray.

Les deux hommes ne s'étaient pas écrit depuis un certain temps. June en voulait à son frère et l'évitait depuis plusieurs années parce qu'il sentait que leur mère prenait toujours le parti de Murray. C'était pourtant lui, June, qui s'occupait de l'entreprise familiale. Dans sa lettre, Murray répéta plusieurs ragots qui circulaient dans la famille au sujet de June, tout en lui disant que, 366

STRATÉGIE 27

jugé trop « sensible », il n'était pas censé les apprendre. Murray disait qu'il était fatigué de ces histoires, qu'il en avait assez qu'on lui explique comment s'occuper de son frère. Il préférait, affirmait-il, communiquer directement avec lui. Il termina la lettre en disant qu'il n'était pas nécessaire qu'ils se croisent la prochaine fois qu'il viendrait voir ses parents, puisqu'il lui avait dit tout ce qu'il avait à lui dire. Et il signa : « Ton frère fouineur. »

Quand il reçut cette lettre, June fut hors de lui. Murray l'avait délibérément exclu de la famille. Quelques jours plus tard, leur plus jeune sœur reçut elle aussi une lettre de Murray, où il disait qu'il avait entendu parler de sa dépression et qu'il avait demandé par écrit à June de s'occuper d'elle jusqu'à ce que lui, Murray, arrive. Il signa : « Ton frère inquiet. » Cette lettre irrita autant la sœur que l'autre avait irrité June ; elle en avait assez qu'on la traite comme si elle était malade, cela ne faisait qu'accroître son stress. Après un court intervalle, Murray envoya une troisième lettre, cette fois-ci à sa mère. Il évoqua les lettres qu'il avait écrites aux deux autres. Il essayait de sortir la famille de la crise en attirant l'attention de tous sur lui-même. Il disait qu'il souhaitait perturber son frère et qu'il avait les moyens de le pousser encore plus loin si nécessaire mais, prévint-il, il n'était jamais sage de livrer ses informations à « l'ennemi », aussi sa mère devait-elle garder tout ça pour elle. Il signa : « Ton fils stratège. » Croyant qu'il avait perdu la raison, sa mère brûla la lettre.

Ces lettres firent beaucoup jaser dans la famille ; tout le monde se jetait des accusations, disait ses angoisses et ses inquiétudes. C'était la panique, mais June était l'œil du cyclone. Il montra la lettre de Murray à sa mère, qui en fut très perturbée. June promit que lorsque Murray serait là, non seulement il ne l'éviterait pas, mais il l'affronterait face à face.

Murray arriva à Waverly au début du mois de février. Lors du second soir de sa visite, à un dîner chez sa sœur, June arriva avec sa femme. Le père et la mère des deux frères étaient également présents.

L'entrevue dura deux heures, et tourna surtout autour de Murray, de June et de leur mère. Ce fut une vraie dispute familiale. June, furieux, menaça de traîner son frère en justice pour diffamation et accusa sa mère de conspirer avec son favori. Lorsque Murray confirma qu'il était de mèche avec sa mère, que tout cela avait été planifié depuis bien des années, elle fut scandalisée, nia tout en bloc et déclara qu'elle ne dirait plus jamais rien à Murray. June rapporta

ses propres ragots au sujet de son monsieur-je-sais-tout de frère ; Murray répondit que c'était amusant, mais qu'il en connaissait de bien meilleurs. Toute la conversation portait sur des questions personnelles, et beaucoup d'émotions refoulées sortirent.

Mais Murray resta étrangement détaché. Il s'assura de ne pas prendre parti. Personne n'était vraiment satisfait de ses réponses.

Le jour suivant, lorsque Murray arriva chez June, celui-ci fut étonnamment heureux de le voir. Murray lui rapporta d'autres cancans familiaux, notamment une conversation où on lui avait dit à quel point June arrivait à gérer la situation au vu de tout le stress qu'il subissait.

June, très touché, se mit à raconter ses problèmes à son frère : il était très S T R A T É G I E 27

367

Je considérais la plupart des

inquiet pour leur sœur et se demandait même si elle n'était pas attardée.

gens que je rencontrais

Plus tard, Murray se rendit chez sa sœur et lui rapporta ce que June uniquement et

venait de lui dire. Elle était tout à fait capable de se prendre en charge, exclusivement comme

susceptibles de devenir mes

répliqua-t-elle, et en avait vraiment assez que sa famille se montre aussi porteurs dans le cadre des

intrusive. Il rendit ainsi visite à tous les membres de la famille. À chaque voyages de mon ambition.

*fois, lorsque quelqu'un commençait à cancaner ou tentait de mettre
Tous ou presque*

*Murray de son côté, celui-ci déjouait la tentative par un commentaire
s'épuisaient tôt ou tard à*

neutre ou rapportait ces propos à la personne concernée.

la tâche. Incapables de

supporter les longs trajets

*Lorsque Murray partit, tout le monde vint lui dire au revoir. La sœur
que je leur imposais à*

*semblait apaisée, tout comme le père. L'ambiance était
remarquablement marche forcée et par tous les*

*meilleure. Une semaine plus tard, la mère de Murray lui envoya une
temps, ils mouraient en*

*lettre qui se terminait ainsi : « Malgré tous ces hauts et ces bas, ton
der-chemin. J'en prenais*

d'autres. Pour les attacher

*nier séjour à la maison était de loin le meilleur. » Désormais, June
écrivait à mon service, je promettais*

*régulièrement à son frère. Le conflit au sujet de l'entreprise familiale
était de les conduire là où*

*désamorcé et réglé. Tout le monde attendait les visites de Murray,
bien j'allais moi-même, ce*

qu'il continuât à tout déballer systématiquement sans se mouiller.

pinacle de gloire que les

Murray mit plus tard cet incident par écrit et l'inclut dans tous ses grimpeurs désirent

désespérément atteindre...

enseignements sur la thérapie familiale. Ce fut pour lui le tournant de sa Salvador Dalí,

carrière.

the secret life of

salvador dalí, 1942

Interprétation

La stratégie de Bowen dans l'expérience qu'il mena sur sa famille était très simple : il fit en sorte qu'aucun membre de la famille ne puisse lui faire prendre parti ni l'inclure dans une sorte d'alliance. Il créa comme un tourbillon affectif pour sortir tout le monde de cette impasse, en visant notamment June et leur mère, les forces centrifuges de cette dynamique d'immobilisme. Il leur fit voir les choses d'une façon nouvelle, en les poussant à parler de leurs problèmes intimes au lieu de les éviter. Il prit sur lui pour rester calme et rationnel, ravalant son envie de plaire à tous et de fuir la confrontation.

Au cours de son expérience, Bowen ressentit un sentiment merveilleux de légèreté, proche de l'euphorie. Pour la première fois de sa vie, il se sentait connecté à sa famille sans être submergé par les émotions. Il pouvait discuter, argumenter et plaisanter sans régresser ni se forcer à être agréable.

Ce comportement avec sa famille lui facilita considérablement la vie.

Bowen nota également l'effet de ce comportement sur les autres. Cela rompait d'abord un mode de communication devenu habituel : June ne pouvait plus l'éviter, leur sœur n'intériorisait plus tous les

problèmes de la famille, la mère ne se servait plus de lui comme d'une béquille. Puis ils furent tous attirés vers lui. Son refus de prendre parti leur permettait de s'ouvrir pleinement. L'impasse dans laquelle était la famille, les ragots et les secrets, les alliances non dites furent brisés en un seul séjour. D'après Bowen, cela transforma définitivement les choses.

Bowen appliqua cette théorie et sa pratique à un cercle plus large que celui de la famille. Il songeait notamment à son environnement professionnel, qui possédait un véritable ego familial et un système affectif 368

S T R A T É G I E 27

qui le rongeaient à chaque fois qu'il s'y plongeait. Les gens le forçaient le lion et l'onagre à des alliances dont il ne voulait pas, critiquaient les collègues absents, Le lion et l'onagre

rendaient impossible tout détachement. Cela n'aurait rien résolu que chassaient aux bêtes

d'éviter ces conversations ; il serait resté affecté par cette dynamique de sauvages, le lion usant

de sa force, l'onagre de la

groupe en se montrant tout simplement incapable de la gérer. Mais il vitesse de ses pieds. Quand

aurait également été frustrant pour lui d'écouter tout cela sans ouvrir la ils eurent pris un certain

bouche. Bowen devait agir pour rompre la dynamique d'une façon ou nombre de pièces, le lion

d'une autre. Il usa de la même tactique qu'avec sa famille, et cela fut très partagea et fit trois parts

qu'il étala. « Je prendrai

efficace. Il sema le trouble tout en restant détaché et, comme en famille, la première, dit-il, comme

il nota le pouvoir considérable que lui conférait cette autonomie.

étant le premier, puisque

Personne ne peut aller bien loin sans alliés. Ceci dit, il faut savoir je suis roi ; la deuxième

reconnaître un vrai allié d'un faux. Une fausse alliance provient d'un aussi, comme associé à part

besoin affectif immédiat. Vous devez alors donner quelque chose de vous égale ; quant à la troisième,

celle-là te portera malheur,

et cela vous empêche de prendre vos propres décisions. Une bonne alliance si tu ne te décides pas à

répond aux intérêts des deux parties, chacune palliant les faiblesses de l'autre. »

tre. Cela ne conduit pas à une perte d'identité au profit de celle du groupe ; Il convient en toutes choses

il n'est pas question de s'inquiéter des problèmes affectifs des autres. Vous devez se mesurer à sa propre

force, et de ne point se lier

restez libre. Vous vous trouverez toujours dans des groupes fusionnels, qui ne s'associent à de plus

vous obligent à toutes sortes de fausses alliances et font appel à vos émo-puissants que soi.

tions. Il faut alors chercher une position de force et de pouvoir : il s'agit de Ésope, fables,

savoir interagir avec l'autre en restant autonome. Vous devez adroitement vie siècle av. J. -C.,

traduit par

éviter les fausses alliances en vous montrant provocant, ce qui empêchera Émile Chambry,

les autres de vous piéger. Vous secouerez la dynamique en visant les chefs Paris, 1927

et les trouble-fête. Une fois que vous êtes à même de rester rationnel au sein du groupe, vous pouvez alors rejoindre une alliance sans investissement affectif. En tant que membre du groupe mais affectivement autonome, vous en deviendrez vite le centre d'attention et de gravité.

Passez à l'action sous le couvert d'aider l'intérêt de quelqu'un d'autre, mais en ne favorisant que votre intérêt au bout du compte... C'est le parfait stratagème pour réaliser vos ambitions car l'avantage que vous semblez offrir ne sert qu'à influencer la volonté de l'autre. Il croira que ses intérêts sont bien servis alors qu'ils desservent les vôtres.

BALTASAR GRACIÁN (1601-1658)

LES CLEFS DE LA GUERRE

Pour survivre et avancer dans la vie, nous sommes constamment obligés d'utiliser les autres : obtenir des ressources, être protégé, trouver une compétence que l'on ne possède pas. Mais le terme « utiliser », en relations humaines, est très mal connoté. On se sent en permanence tenu de rendre ses actions plus nobles qu'elles ne le sont. On préfère parler d'entraide, de partenariat, d'amitié.

Mais ce n'est pas qu'une question de sémantique ; cette confusion est dangereuse et risquée. Lorsque vous cherchez un allié, vous avez un S T R A T É G I E 27

369

L'État de Jin, situé dans

intérêt, un besoin à combler. C'est une question pratique, stratégique, ce qui est aujourd'hui

dont dépend votre succès. Si les émotions et les apparences prennent le Shaanxi, augmentait

le dessus et vous dictent vos alliances, vous êtes en danger. L'art de régulièrement sa force en

absorbant de petits voisins.

l'alliance relève de votre capacité à distinguer l'amitié de l'intérêt.

Il en avait deux dans le

Il faut tout d'abord comprendre que nous nous servons tous des gens sud, Hu et Yu. Au

qui nous entourent (Bowen est allé jusqu'à se servir de sa propre famille, printemps de la dix-^{au} cours d'une expérience, pour résoudre un problème professionnel).

neuvième année du roi Hui

Il n'y a aucune honte à cela, aucune culpabilité à avoir. De même, ne le de Zhou (658 av. J.-C.),

le duc Xian de Jin

prenez pas personnellement lorsque vous réalisez que quelqu'un se sert convoqua son ministre de

de vous : c'est une nécessité humaine et sociale. Une fois que vous avez confiance Xun Xi et lui

compris cela, apprenez à faire ces alliances nécessaires et stratégiques, à annoncer son intention

vous unir à des personnes qui peuvent vous obtenir quelque chose que d'attaquer Hu. « Nous

avons de faibles chances de

vous n'avez pas. Il faut que vous résistiez à la tentation de laisser vos l'emporter, observa Xun Xi

émotions vous guider : vos besoins affectifs seront assouvis par votre vie après un silence. Hu et Yu

personnelle ; il faut savoir les laisser derrière soi lorsqu'on entre dans ont toujours été proches. Si

l'arène de la société. Les alliances qui vous seront le plus utiles sont celles nous en attaquons un,

où les deux parties se rendent mutuellement service. Vous ne tirerez rien l'autre viendra sûrement

à sa rescousse. Pris

de bon d'une alliance déterminée par les émotions, les amitiés ou les liens séparément, aucun des

moraux. Montrez-vous stratégique dans vos alliances, cela vous évitera deux ne tiendra devant

de tomber dans les filets où tant de gens se débattent.

nous, mais s'ils se

Ces alliances sont des tremplins vers votre but. Au cours de votre coalisent, le résultat est loin

d'être acquis pour nous.

vie, vous bondirez d'un tremplin à un autre, en fonction de vos besoins.

– Ne me dites pas que

Une fois arrivé en haut, vous devrez les laisser derrière vous. Ce changenous n'avons pas de

ment permanent reposant sur l'utilisation de vos alliés, c'est ce que l'on moyens de nous en sortir

appelle le « jeu d'alliances ».

avec ces deux petits

Bien des principes clés du jeu d'alliances ont été établis à l'époque de États ! » lança le duc. Xun

Xi réfléchit un instant, puis

la Chine antique. Le pays était composé de nombreux États dont la situa-répondit : « ... J'ai en tête

tion variait sans cesse : faibles un jour, puissants le lendemain, puis de nou-un plan qui nous permettra

veau faibles. La guerre était une affaire dangereuse, car un État qui en de soumettre Hu et Yu.

envahissait un autre éveillait la méfiance de ses voisins et se retrouvait D'abord, il nous faut faire

au duc de Yu des cadeaux

souvent perdant à long terme. À l'inverse, un État trop loyal vis-à-vis d'un somptueux et lui demander

allié se trouvait entraîné dans des guerres dont il ne pouvait se retirer et qui le libre passage pour aller

le conduisaient parfois à la ruine. Il était donc presque plus important de attaquer Hu. » Le duc

savoir faire de bonnes alliances que de savoir se battre. Les hommes d'État demanda : « Mais nous

qui maîtrisaient cet art étaient plus puissants que les dirigeants militaires.

venons d'offrir des cadeaux

à Hu et nous avons signé

C'est par le jeu d'alliances que l'État de Chin put s'étendre progres-avec eux un traité d'amitié.

sivement au cours de la période troublée de la guerre des Trois Nous aurons du mal à faire

Royaumes, de 403 à 221 av. J.-C. L'État de Chin s'alliait à des États loin-croire à Yu que c'est Hu

tains et attaquait ses voisins. L'État envahi ne pouvait compter sur ses que nous voulons attaquer

et non lui-même. – Pas de

voisins puisqu'ils étaient alliés à celui de Chin. Si Chin devait combattre problème, répondit Xun

un ennemi qui avait un allié important, il s'attachait d'abord à dissoudre Xi. Nous pouvons

cette alliance, en semant la zizanie, en répandant des rumeurs, en ache-ordonner secrètement à nos

tant l'un des deux partis. L'alliance finissait par se rompre, puis Chin hommes sur la frontière de

envahissait les deux États, l'un après l'autre. Progressivement, il avala lancer des raids sur

Hu. Quand les hommes de

ainsi tous les États voisins jusqu'à ce que, à la fin du IIIe siècle av. J.-C., Hu viendront protester,

il parvint à unifier toute la Chine, ce qui n'était pas une mince affaire.

370

STRATÉGIE 27

Pour jouer un bon jeu d'alliances, de nos jours comme du temps de nous pouvons utiliser cela

la Chine antique, il faut être extrêmement réaliste, penser loin et rester comme prétexte pour les

attaquer. Ainsi, Yu se

souple. L'allié d'aujourd'hui sera peut-être l'ennemi de demain. Il n'y a convaincre de nos intentions

aucune place pour les sentiments. Si vous êtes faible mais intelligent, vous affichées. » Le duc trouva

pouvez arriver à vous hisser en position de force en maniant correcte-que c'était un bon plan.

ment vos alliances. L'approche inverse est d'avoir un unique allié impor-Avant longtemps, des

tant et de s'y attacher ; la priorité est alors donnée à la confiance et à la escarmouches éclatèrent

à la frontière sud de Jin,

valeur de la relation. Cela fonctionne en temps de paix, mais en périodes dans Hu. Alors le duc

de troubles, malheureusement plus fréquentes, cela risque de vous mettre demanda : « Maintenant,

dans l'embarras. Un jour ou l'autre, des divergences d'intérêts émerge-nous tenons une bonne

ront et il sera alors difficile de vous détacher d'une relation où les senti-raison pour convaincre

Yu de notre intention

ments auront pris une place trop importante. Mieux vaut miser sur le d'attaquer Hu. Mais Yu

changement afin de garder un maximum de portes ouvertes, et baser vos ne nous laissera pas le libre

alliances sur la nécessité, et non sur la loyauté et les valeurs morales.

passage s'il n'y trouve pas

À l'âge d'or d'Hollywood, les actrices étaient tout en bas de l'échelle son profit. Comment

du pouvoir. Leur carrière était très courte, la plus grande des stars pou-suborner le duc de Yu ? »

Xun Xi répondit : « On

vait être remplacée, en quelques années seulement, par une plus jeune.

sait que le duc de Yu est

Les actrices devaient rester fidèles à leur studio, avant de subir, impuis-connu pour son avidité,

santes, leur mise à l'écart. Joan Crawford fut celle qui parvint à renverser mais il ne se laissera pas

la tendance, en jouant à sa manière un jeu d'alliances. En 1933, par convaincre, sauf si nous

lui offrons des cadeaux

exemple, elle rencontra le scénariste Joseph Mankiewicz, qui était alors extrêmement précieux.

un timide jeune homme à l'aube d'une belle carrière. Crawford remar-Pourquoi ne pas lui offrir

qua immédiatement son talent et trouva le moyen de se lier d'amitié avec des chevaux de race de Qu

lui, à la plus grande surprise de ce dernier. Il lui écrivit neuf scénarios, ce et du jade de Chuiji ? » Le

qui rallongea considérablement la carrière de la star.

duc fit grise mine : « Mais

ce sont mes trésors les plus

Crawford courtisait aussi les cameramen et les photographes, qui pas-précieux. Je n'ai guère

saient du temps à travailler les éclairages et les prises de vues, à la rendre envie de m'en séparer.

encore plus belle qu'elle n'était. Elle agissait de même avec les producteurs

– Vos hésitations ne me

responsables de scénarios qu'elle convoitait. Crawford faisait souvent surprennent pas, répondit

Xun Xi. Toutefois, nous

alliance avec de jeunes talents qui avaient besoin du soutien d'une star.

avons toutes les chances

Puis elle rompa aimablement ou jetait tout simplement son contact aux d'assujettir Hu quand

oubliettes lorsqu'il ne lui servait plus. Elle n'était pas non plus fidèle à son celui-ci aura perdu le

studio, ni à qui que ce fût en réalité. Elle n'était fidèle qu'à elle-même. Son bouclier de Yu. Une fois

approche froide et détachée de son réseau d'alliances lui permit d'éviter le Hu conquis, Yu ne sera

pas capable de survivre

piège dans lequel la plupart des actrices se trouvaient enfermées.

seul. Par conséquent,

La clef pour jouer à ce jeu est d'identifier la personne la plus à même le fait d'envoyer ces

de servir vos intérêts à un moment donné. Ce n'est pas forcément la plus cadeaux au duc de Yu

*puissante, celle qui paraît pouvoir vous aider le mieux. Vos alliances
doi-équivaient à mettre le jade en*

dépôt dans votre demeure

*vent répondre à un besoin particulier, combler une lacune spécifique.
Les extérieures et vos chevaux*

*grandes alliances entre deux grandes puissances sont généralement
les dans vos écuries*

*moins efficaces. L'armée de Louis XI était particulièrement faible :
les extérieures... » Quand*

*Suisses, même s'ils n'avaient qu'un rôle mineur sur la scène
politique Xun Xi fut reçu à la cour*

*européenne, étaient les alliés parfaits. Il les avait repérés depuis
longtemps de Yu et offrit les cadeaux,*

les yeux du duc de Yu lui

*et cultiva donc pendant de nombreuses années cette alliance à
laquelle ses sortirent de la tête. « Les*

*ennemis ne comprenaient rien. Lyndon Johnson, alors qu'il n'était
encore homme de Hu ont*

*qu'un jeune et ambitieux assistant au Congrès à Washington, réalisa
qu'il fomenté maints troubles*

S T R A T É G I E 27

371

à notre frontière, déclara

*manquait des pouvoirs et des talents pouvant le conduire au
sommet.*

Xun Xi. Pour protéger

*Il apprit à s'entourer. Lorsqu'il réalisa l'importance de l'information au
notre peuple de la calamité*

*Congrès, il s'appliqua à s'allier aux personnes qui détenaient des
postes de la guerre, nous avons*

fait preuve de la plus

*clés, du haut en bas de l'échelle, sur la chaîne d'information. Il était
parti-grande modération et conclu*

*culièrement bon avec les vieux messieurs, qui appréciaient la
compagnie un traité de paix avec Hu.*

*d'un jeune homme vif et qui se complaisaient dans ce rôle paternel
et Néanmoins, l'impudent*

*protecteur. Progressivement, le petit enfant pauvre du Texas se
hissa au Hu a pris notre modération*

sommet, uniquement porté par son excellent réseau d'alliances.

pour de la faiblesse et il

crée à présent de nouveaux

*Les cyclistes de course pratiquent souvent la stratégie consistant à
rester troubles en lançant contre*

*juste derrière le meneur : celui-ci brise le vent pour vous et vous
ouvre la nous des accusations*

*voie. À la dernière minute, vous sprintez. C'est le summum de la
stratégie : blessantes. C'est pourquoi*

*laisser les autres ouvrir la route et gaspiller de l'énergie pour vous
servir.*

mon seigneur et maître a

été contraint d'organiser

*L'un des stratagèmes les plus efficaces du jeu d'alliances est de
commen-une expédition punitive*

*cer par feindre d'aider une personne ou une cause, pour servir vos
intérêts contre Hu et il m'a envoyé*

*par la suite. Vous en trouverez sans difficulté : ces personnes ont un
besoin demander la permission de*

*manifeste à combler, une faiblesse temporaire que vous pouvez les
aider à passer avec nos troupes sur*

*dépasser. Une fois qu'elles sont vos obligées, vous en faites ce que
vous vou-vos terres. Ainsi, nous*

pouvons contourner notre

*lez : vous vous mêlez de leurs affaires, vous usez de leur énergie.
L'émotion frontière avec Hu, qui est*

que vous créez aveugle votre allié quant à vos intentions ultérieures.

solidement défendue, et

*L'artiste Salvador Dalí était un adepte de cette tactique : si, par
lancer une attaque surprise*

*exemple, quelqu'un avait besoin d'argent, Dalí arrivait à sa
rescousse et à partir de ce point faible.*

Quand nous aurons battu

*organisait un bal ou un événement quelconque pour lever des fonds.
La les hommes de Hu, nous*

*personne dans le besoin ne pouvait résister : Dalí connaissait le
Tout-vous offrirons des trophées*

*Hollywood. Il trouvait toutes sortes d'aides pour organiser
l'événement.*

magnifiques pour attester de

*En 1941, lors de sa fameuse « Nuit en forêt surréaliste », à Pebble
Beach notre alliance et de notre*

*en Californie, dont les bénéfices devaient aller aux artistes affamés
d'une amitié mutuelle... »*

Pendant l'été, les troupes

*Europe déchirée par la guerre, Dalí fit venir une girafe vivante,
suffisamment de Jin attaquèrent Hu en*

*ment de pins pour recréer une véritable forêt, le plus grand lit du
monde, passant par Yu. Le duc de*

*une épave d'automobile et des milliers de paires de chaussures
dans Yu leva des troupes et se*

*lesquelles fut servi le premier plat. La fête fit beaucoup de bruit et
récolta joignit personnellement à*

l'expédition. Ils battirent

*une publicité considérable. Mais, comme souvent avec Dalí, les
dépenses l'armée Hu et capturèrent*

*excédèrent largement les recettes. Il ne resta rien pour les pauvres
artistes Xiayang, une des deux*

*européens affamés. Et étonnamment, toute la publicité profita à Dalí,
qui villes principales de Hu. Le*

en sortit plus célèbre et avec de puissants alliés.

duc de Yu reçut sa part de

Une variation du jeu d'alliances est de jouer le médiateur, le pivot butin et crut qu'il n'avait

rien à regretter... Pendant

autour duquel les autres puissances tournent. Tout en restant indépen-l'automne de la vingt-

dant, vous contraignez les autres à se battre pour vous avoir de leur côté.

deuxième année du règne

C'est ainsi que le prince Klemens von Metternich, ministre des Affaires du roi Hui de Zhou (655

étrangères autrichien sous l'ère napoléonienne et bien après, restaura av. J.-C.), le duc de Jin

dépêcha de nouveau un

l'Autriche en tant que puissance européenne. La situation géographique émissaire pour demander

de l'Autriche l'y aida grandement : les États voisins avaient un besoin une nouvelle fois à passer

vital de cet allié. Même durant le règne de Napoléon, alors que l'Autriche par Yu pour attaquer Hu ;

était au plus mal et que Metternich devait caresser les Français dans le de nouveau, le duc de Yu

sens du poil, il parvint à éviter des alliances trop étroites. Il n'allia donna son accord... Le

huitième mois, le duc de

l'Autriche à la France par aucun traité officiel, mais ligota affectivement Jin se mit en route avec

Napoléon en le faisant pénétrer dans la famille royale autrichienne.

372

S T R A T É G I E 27

Toutes les grandes puissances européennes restaient à portée de main 600 chariots de guerre et

– l'Angleterre, la France, la Russie –, et toutes tournaient autour de passa par Yu pour attaquer

Hu. Ils mirent le siège

l'Autriche, même si celle-ci n'était plus une grande puissance militaire.

devant Shangyang, la

L'intérêt de cette variation est que, tout en gardant une position capitale de Hu... La ville

trale, vous gagnez un pouvoir considérable. En vous plaçant, par exemple, résista près de quatre mois

à un point critique de la chaîne d'information, non seulement vous savez puis tomba. Le duc de Hu

tout, mais en outre vous contrôlez l'information diffusée. Ou bien vous prit la fuite et Hu disparut en tant qu'État féodal. Sur

produisez quelque chose d'indispensable pour les autres, qui les rend dépen-le chemin du retour, les

dants de vous ; et vous voilà doté d'une influence certaine. Ou bien enfin, troupes de Jin firent halte

vous jouez le médiateur dans un conflit que tout le monde veut résoudre.

à Yu. Le duc de Yu vint

Quoi qu'il arrive, cette position centrale vous assure le pouvoir, tout simple-à leur rencontre pour leur

souhaiter la bienvenue, et

ment parce que vous êtes à la fois indépendant, mais courtisé de tous. Dès reçut le duc de Jin dans sa

lors que vous entrez dans une alliance durable, vous amputez votre pouvoir.

capitale. Les troupes de

La clef du jeu d'alliances est de savoir manipuler les alliances des autres Jin saisirent l'occasion

jusqu'à les détruire, d'apprendre à semer la zizanie parmi vos adversaires afin pour envahir la ville.

qu'ils s'affrontent les uns les autres. Il est aussi essentiel de savoir faire des Totalement prise par

surprise, l'armée Yu

alliances que de savoir briser celles des autres. Lorsque Hernando Cortés n'offrit qu'une résistance

arriva au Mexique en 1519, il dut affronter des centaines de milliers symbolique et le duc de Yu

d'Aztèques avec à peine 500 hommes. Mais il savait que beaucoup de petites fut fait prisonnier. Le duc

tribus mexicaines en voulaient à l'empire aztèque. Il fissa donc leurs allian-Xian de Jin fut enchanté

quand Xun Xi lui rendit

ces. Il raconta par exemple à un chef de tribu des histoires horribles concer-les chevaux et les jades

nant l'empereur aztèque et, par la suite, le chef fit exécuter les émissaires offerts en cadeau avec, aztèques qui lui rendirent visite. Bien entendu, l'empereur n'apprécia guère par-dessus le marché,

et la tribu se retrouva isolée, en grand danger. Elle demanda donc la protec-le duc de Yu capturé.

tion de Cortés. Ce dernier se servit beaucoup de cette version négative du the wiles of war:

36 military strategies

jeu d'alliances jusqu'à ce que tous les alliés des Aztèques deviennent les siens.

from ancient china,

Le but est ici de briser la confiance. Poussez l'un des deux partis à traduit par Sun Haichen,

1991

soupçonner l'autre, répandez des rumeurs, insinuez des doutes sur les motivations des gens, liez-vous à l'un pour rendre l'autre jaloux. C'est là diviser pour mieux régner. Ainsi, vous créez un tourbillon d'émotions, frappant d'un côté puis de l'autre, jusqu'à ce que les alliances chancellent.

Tout le monde finit par se sentir menacé. Par la manipulation, vous les obligez tous, petit à petit, à venir demander protection.

Si votre ennemi a beaucoup d'alliés, même importants, même nombreux, ne vous inquiétez pas. Comme disait Napoléon : « Donnez-moi des alliés à combattre. » À la guerre, les alliances ont souvent des problèmes de commandement et d'autorité. Le commandement divisé est le pire de tous : les dirigeants sont obligés de débattre, de voter, de s'entendre et de s'accorder avant de passer à l'action ; ils sont aussi rapides que des escargots.

Lorsque Napoléon se trouvait face à une grande alliance, ce qui lui arriva souvent, il visait d'abord le maillon faible, le partenaire le plus récent.

Lorsque celui-ci s'effondrait, toute l'alliance se délitait d'elle-même. Napoléon recherchait les victoires rapides sur le terrain, même petites, car nulle force n'est plus aisément découragée par une défaite qu'une force alliée.

Enfin, méfiez-vous : on vous reprochera de jouer ce jeu d'alliances.

On vous traitera d'incapable, d'immoral, de perfide. Ces accusations
S T R A T É G I E 27

373

elles-mêmes font partie d'une stratégie. C'est une offensive morale (voir chapitre 25). Pour défendre leurs propres intérêts, vos ennemis tenteront de vous culpabiliser ou de saper votre réputation. Ne vous laissez pas atteindre. Le seul véritable danger est que votre réputation empêche finalement les autres de s'allier à vous. Mais l'égoïsme fait loi. Si on vous a vu rendre des services à d'autres par le passé et que vous êtes capable de faire la même chose aujourd'hui, vous trouverez toujours des partenaires. En outre, restez loyal et généreux tant que vous y trouvez votre compte. Et lorsque l'on verra que vous ne vous laissez pas attirer par le leurre

d'une amitié et d'une fidélité permanentes, l'on vous respectera, vous verrez.

Beaucoup seront intrigués et séduits par votre jeu réaliste et intelligent.

Image : *Les pierres du gué. Le courant est rapide et dangereux, mais il faut bien*

traverser à un moment ou à un autre.

Quelques pierres, désordonnées, peuvent vous conduire de l'autre côté. Si vous hésitez trop longtemps sur l'une d'elles, vous perdez l'équilibre. Si vous allez trop vite ou que vous en ratez une, vous glissez. Vous devez sauter légèrement de l'une à l'autre sans jamais vous retourner.

Autorité : *Défiez-vous des alliances sentimentales, où la conscience d'avoir fait un beau geste est la seule compensation en échange d'un noble sacrifice.*

(Otto von Bismarck, 1815-1898)

A CONTRARIO

Lorsque vous vous prêtez à un jeu d'alliances, votre entourage fait de même, et vous ne pouvez en vouloir à quiconque. Au contraire, il

faut rentrer dans ce jeu. Mais attention, il est certaines personnes avec lesquelles l'alliance est dangereuse. On les reconnaît au harcèlement dont elles sont capables : elles font le premier pas, essaient de vous aveugler par des offres alléchantes et des promesses merveilleuses. Pour que l'on ne se serve pas de vous sans que vous n'ayez rien en retour, cherchez clairement les bénéfices tangibles que vous tirerez de ce rapprochement. S'ils vous semblent douteux ou difficiles à obtenir, réfléchissez-y à deux fois avant de conclure l'alliance. Renseignez-vous sur les précédents alliés de la personne, sur sa cupidité, ses rapports aux autres. Méfiez-vous de ceux qui parlent bien, qui sont charmants, qui font de grands discours sur l'amitié, la loyauté, l'altruisme : les plus beaux parleurs sont ceux qui font appel à vos émotions.

Surveillez bien vos intérêts et ne vous laissez jamais distraire.

374

STRATÉGIE 27

28

TENDEZ À VOS ENNEMIS

LA CORDE POUR SE PENDRE :

LA STRATÉGIE DE LA DOMINATION

Les pires dangers ne viennent pas de vos ennemis les plus évidents, mais de ceux qui sont censés être de votre côté, ces collègues et amis qui prétendent œuvrer pour la même cause que vous, mais qui vous sabotent et volent vos idées dans leur intérêt personnel. Pourtant, les règles de notre société veulent que l'on conserve les apparences de la politesse et de l'amabilité ; il faut apprendre à mettre ces personnes hors d'état de nuire sans pour autant vous faire remarquer. Mettez ces rivaux sur la défensive, faites-les douter, s'inquiéter. Appâtez-les par de subtils défis, que cela devienne une

obsession à laquelle ils accorderont trop d'importance et qui leur fera commettre des erreurs. Pour vaincre, vous devez les isoler.

Poussez-les à se pendre en vous servant de leurs tendances autodestructrices ; vous en sortirez blanc comme neige.

375

La vie humaine est un

L'ART DE L'INTIMIDATION

combat contre la malice

Au cours de votre vie, il vous faudra combattre sur deux fronts. D'abord, de l'homme même.

le front externe, où vous ferez face à d'inévitables ennemis. Le second, Baltasar Gracián,

1601-1658,

moins évident, le front interne, est celui des collègues et des semblables, l'homme de cour,

de ceux qui complotent contre vous, qui privilégient leurs intérêts per-traduit par

Amelot de La Houssaye,

sonnels aux dépens des vôtres. Le pire est que vous devrez souvent vous Gérard Lebovici,

battre sur les deux fronts à la fois, affronter des ennemis externes tout en Paris, 1990

veillant à la sécurité de votre position interne. C'est une lutte éreintante.

La solution n'est bien sûr pas d'ignorer le problème interne (si c'est ce que vous faites, il ne vous reste pas longtemps à vivre), ni de le gérer frontalement, comme on le fait bien souvent, en se plaignant, en se montrant agressif ou en formant des alliances défensives. Une guerre interne est intrinsèquement non conventionnelle. Les gens qui sont du même côté semblent, théoriquement, faire de leur mieux pour donner l'illusion d'une bonne équipe œuvrant pour le bien commun. Si vous vous plaignez d'eux ou que vous les attaquez, cela détruira votre image et risque de vous isoler. Et malgré tout, ces ambitieux continueront à opérer sournoisement, indirectement. Sous des dehors charmants et coopératifs, ils sont fuyants et manipulateurs.

Pour les combattre, il faut donc adopter un certain style de guerre qui convient à ces batailles floues mais dangereuses que l'on mène au quotidien. La stratégie non conventionnelle la plus adaptée à ce genre de situation est celle qui consiste à faire perdre ses moyens à l'adversaire.

Elle a été développée par les politiciens les plus rusés de l'histoire et se base sur deux postulats assez simples : d'abord, vos rivaux possèdent en eux les moyens de leur propre destruction. Ensuite, un rival qui se sent attaqué ou inférieur, même subtilement, va se défendre et se montrer effectivement inférieur, à son détriment.

Le tempérament de chacun se forge souvent autour d'une faiblesse, une faille, des émotions incontrôlables. Des personnes qui se sentent mal aimées, qui ont un complexe de supériorité, qui sont maniaques, développent une personnalité de façade, un masque dissimulant ces failles afin de paraître confiantes, agréables et responsables aux yeux du monde extérieur. Mais ce masque est comme la cicatrice d'une grosse blessure : si on la touche d'une certaine façon, cela fait mal. Votre victime réagit de manière totalement disproportionnée : elle se plaint, se renferme, se montre paranoïaque ou exprime l'arrogance qu'elle tentait de masquer. Pendant quelques instants, le masque est tombé.

Lorsque vous avez le sentiment que certains collègues pourraient devenir dangereux, voire qu'ils complotent déjà quelque chose, commencez par rassembler les informations que vous avez à leur sujet. Observez leur comportement au quotidien, leur passé, leurs erreurs, en quête de failles. Une fois ces informations en main, vous êtes prêt pour le jeu de la domination.

Trouvez d'abord le moyen d'atteindre cette blessure cachée, afin de générer le doute, l'insécurité et l'angoisse. Il peut s'agir d'un commentaire anodin, d'une remarque ou d'un geste qui menace la position qu'occupe 376

S T R A T É G I E 2 8

votre victime. Le but n'est pas de la mettre au défi ouvertement, mais À elle seule, la définition de s'insinuer petit à petit dans sa tête, afin qu'elle se sente attaquée complète de l'expression

« dominance

sans savoir ni pourquoi ni comment. Elle est vaguement troublée, un psychologique » pourrait sentiment diffus d'infériorité s'installe.

remplir toute une

Poursuivez par des actions secondaires qui vont nourrir les doutes de encyclopédie. N'est-ce pas

votre victime. Là, il est préférable de travailler caché, en vous servant déjà fait d'ailleurs ? On d'autres gens, des médias, ou simplement de la rumeur. Le but du jeu est dira très brièvement qu'elle

désigne l'art de placer

étonnamment simple : une fois que vous avez fourni à votre victime suffi-quelqu'un en position

samment de raisons de douter pour déclencher une réaction, vous n'avez

« basse ». La position basse

plus qu'à reculer et laisser votre cible s'autodétruire. Évitez la tentation se définit à son tour comme

d'exulter de joie ou de porter le coup fatal. Au contraire, montrez-vous ami-la situation psychologique

d'un individu qui n'a pas

cal, proposez votre aide et vos conseils. Votre cible réagira de façon déme-la position « haute » par

surée. Elle explosera et commettra des erreurs gênantes, en dira trop sur rapport à l'autre. Pour

elle-même, ou bien sera excessivement méfiante, sur la défensive, faisant formuler tout ceci en

tout, trop, pour plaire plus encore. Ses réactions en seront trop excessives, langage courant – au

trop évidentes, l'empêchant ainsi de sécuriser sa position et de se rassurer.

détriment relatif de la

rigueur scientifique – on

Les gens aussi inquiets se retrouvent généralement très vite isolés.

dira que toujours et dans

Lorsque vous en serez là, votre action de départ, surtout si elle n'était toutes relations humaines

pas ouvertement agressive, sera complètement oubliée. Tout ce que (comme chez les autres l'histoire retiendra sera l'humiliation et la perte de contrôle de votre rival.

mammifères) vous

remarquerez un individu

Vous avez les mains propres, votre réputation est impeccable. Les coups qui manoeuvre afin de se

que votre rival a encaissés vous profitent ; vous avez pris l'avantage et il trouver implicitement en

est à terre. Si vous aviez attaqué directement, cet avantage aurait été éphé-position haute par rapport

mère, pour ne pas dire inexistant. Cela aurait menacé votre position poli-à son partenaire. Cette

tique. Un rival qui souffre se serait attiré la sympathie que l'on a toujours position « haute »

n'implique pas

pour les victimes, et vous auriez été pointé du doigt en tant que respon-obligatoirement une

sable de ses malheurs. Mieux vaut le laisser s'effondrer tout seul. Vous supériorité sociale ou

l'avez peut-être un petit peu aidé mais, après tout, il vous l'a permis et, à économique. Nombre

ses yeux comme à ceux des autres, il est le seul responsable de sa propre d'employés pratiquent

excellamment l'art de placer

déchéance. Cette défaite n'en sera que plus irritante, et donc efficace.

leur patron en position

Faire perdre ses moyens à l'ennemi sans qu'il ne comprenne ce qui basse. Ceci n'implique pas lui est arrivé ni ce que vous avez fait est le summum de la guerre non non plus une supériorité

conventionnelle. Une fois que vous maîtriserez cet art, non seulement vous culturelle [...]. Les

combattrez plus aisément sur les deux fronts parallèles mais, en outre, manœuvres destinées à bien tenir la position haute

l'ascension vers les plus hauts sommets vous sera grandement facilitée.

peuvent être évidentes ou

au contraire très subtiles.

Ne dérangez jamais un ennemi qui est en train de se suicider.

Ainsi, celui qui demande

N

quelque chose n'est pas

APOLÉON BONAPARTE (1769-1821)

généralement en position

haute mais peut atteindre

celle-ci en indiquant

EXEMPLES HISTORIQUES

*implicitement : « Ceci,
certainement, m'est dû. »*

*1. Ce n'est pas sans un soupçon d'envie que John A. McClernand
(1812-Jay Haley, stratégies*

de la psychothérapie,

*1900) suivait l'ascension de son ami et collègue Abraham Lincoln
vers la traduit par Jean-Claude*

*présidence des États-Unis. McClernand, avocat et député de
Springfield, Benoit, Érès, 2009*

*dans l'Illinois, avait les mêmes ambitions. Peu après le début de la
guerre S T R A T É G I E 2 8*

377

*de Sécession, en 1861, il démissionna de son poste au Congrès
pour accepter le grade de général dans l'armée de l'Union. Il n'avait
aucune expérience militaire, mais l'Union avait besoin de dirigeants
et, s'il faisait ses preuves sur le champ de bataille, son ascension
serait fulgurante. Pour lui, ce poste dans l'armée était la voie toute
tracée vers la présidence.*

*McClernand fut d'abord nommé à la tête d'une brigade dans le
Missouri, sous le commandement du général Ulysses S. Grant. En
un an, il fut promu général de corps d'armée, toujours sous Grant.
Mais ce n'était pas assez à son goût, il voulait que toute l'Amérique
profite de ses talents et qu'on lui confie une campagne pour faire ses
preuves. Grant lui avait parlé de ses projets concernant la prise d'un
fort à Vicksburg, sur le Mississippi. Pour Grant, la chute de
Vicksburg serait une victoire décisive. McClernand décida de
marcher sur Vicksburg et de faire croire que c'était sa propre
initiative. Cela serait le tremplin de sa carrière.*

En septembre 1862, en permission à Washington, D.C., McClelland rendit visite au président Lincoln. Il se dit épuisé d'être le cerveau de l'armée de Grant. Il avait fait ses preuves sur le champ de bataille et était meilleur stratège que Grant, qui s'aidait un peu trop de sa bouteille de whisky. McClelland proposait de repartir dans l'Illinois, où il était connu, pour y recruter une vaste armée. Puis il longerait le Mississippi vers le sud pour atteindre Vicksburg et prendre le fort.

Techniquement, Vicksburg était le pré carré de Grant, mais Lincoln craignait que le général ne soit pas capable de lancer une attaque aussi audacieuse. Il emmena McClelland voir le ministre de la Guerre, Edwin Stanton, lui aussi ancien avocat, qui se lamenta avec eux des difficultés que l'on rencontre à trop se frotter à ces grossiers militaires. Puis Stanton écouta attentivement le plan de McClelland et l'approuva. En octobre, l'ancien député quitta Washington avec des ordres confidentiels qui l'autorisaient à marcher sur Vicksburg. Les ordres étaient un peu vagues et Grant n'en était pas informé, mais McClelland était sûr qu'il décrocherait la victoire.

McClelland recruta très vite plus d'hommes qu'il ne l'avait promis à Lincoln. Il envoya ses recrues à Memphis, dans le Tennessee, où il prévoyait de les rejoindre pour marcher sur Vicksburg. Mais lorsqu'il arriva à Memphis, à la fin du mois de décembre 1862, impossible de mettre la main sur les milliers d'hommes qu'il y avait pourtant envoyés. Un télégramme de Grant, qui l'attendait à Memphis depuis dix jours, l'informait que le général comptait attaquer Vicksburg. Si McClelland arrivait à temps, il conduirait l'attaque ; sinon, ses hommes seraient menés par le général William Tecumseh Sherman.

McClelland blêmit de rage. De toute évidence, Grant avait fait exprès de faire en sorte qu'il ne puisse arriver à temps pour mener ses propres recrues au combat ; il avait probablement eu vent de ses projets et tout manigancé depuis le début. Le télégramme poli du général rendait cette histoire encore plus exaspérante. Très bien, McClelland allait lui montrer ; il longerait le fleuve, rattraperait Sherman, reprendrait ses hommes et pourrait enfin humilier Grant en s'attribuant tout le mérite de la prise de Vicksburg.

S T R A T É G I E 2 8

*McClernand parvint à rejoindre Sherman le 2 janvier 1863. Il prit
Comment prendre*

*immédiatement le commandement de l'armée. Il fit tout ce qu'il put
pour l'avantage sur*

quelqu'un. – Comment

*charmer Sherman qui, apprit-il, prévoyait d'attaquer d'abord les
avant-faire sentir à l'autre que*

*postes confédérés autour de Vicksburg, afin de faciliter l'approche
du quelque chose ne va pas,*

*fort. Cette idée était un don du ciel pour McClernand : il conduirait
ces même si c'est insignifiant.*

*raids, gagnerait des batailles sans l'aide de Grant et s'attirerait ainsi
quelL'homme-vie n'est jamais*

*ques lauriers. Personne ne trouverait rien à redire à ce qu'il conduise
la mufle lui-même : comment*

il peut souvent, de façon

*campagne finale sur Vicksburg elle-même. Il suivit le plan de
Sherman à simple et sûre, faire que*

la lettre, et il eut raison : la campagne fut un succès.

l'autre se sente un goujat,

*Alors qu'il jubilait, McClernand reçut un télégramme de Grant, et
pour longtemps.*

complètement inattendu : il lui donnait l'ordre de tout arrêter et de l'at-Stephen Potter,

the complete

tendre, il arrivait. Il était donc temps pour McClernand de sortir son upmanship, 1950

atout, le Président : il écrivit à Lincoln lui-même en lui demandant des ordres plus clairs qui lui donneraient explicitement le commandement.

En vain. De vagues doutes commencèrent à troubler l'esprit jusqu'à serein de McClernand. Sherman et les autres officiers paraissaient bien détendus ; il les avait probablement pris à rebrousse-poil à un moment ou à un autre. Peut-être conspiraient-ils avec Grant pour se débarrasser de lui.

Bientôt, Grant lui-même apparut avec le plan détaillé d'une campagne contre Vicksburg, sous son commandement. McClernand dirigerait une troupe qui resterait à l'avant-poste reculé d'Helena, dans l'Arkansas.

Grant le traita avec la plus grande politesse, mais c'était un revers terriblement humiliant.

McClernand explosa, écrivit lettre sur lettre à Lincoln et à Stanton pour leur rappeler leur conversation à Washington et le soutien qu'ils lui avaient promis. Il se plaignait amèrement de Grant. McClernand ne décolerait pas et continuait à écrire. Il finit par recevoir une réponse de Lincoln et tomba des nues, catastrophé, lorsqu'il comprit que le Président s'était retourné contre lui. Lincoln écrivit en effet que ses généraux se querellaient beaucoup trop. Pour la cause de l'Union, McClernand devait obéir à Grant.

McClernand était anéanti. Il ne comprenait pas ce qu'il avait fait pour mériter cela : où s'était-il trompé ? Amer et déçu, il continuait à servir Grant, mais critiquait ses compétences jusque devant les

journalistes. En juin 1863, après bon nombre d'articles très négatifs à son sujet, Grant finit par le congédier. La carrière militaire de McClernand était terminée, et avec elle ses rêves de gloire.

Interprétation

Dès l'instant où il rencontra John McClernand, le général Grant sut que cet homme lui apporterait des problèmes. McClernand était le type d'homme qui ne pense qu'à sa carrière, qui s'approprie les idées des autres, qui complot dans leur dos pour sa propre gloire. Grant allait devoir se montrer prudent : McClernand était populaire, c'était un char-meur. Lorsque Grant comprit que McClernand voulait lui prendre la campagne de Vicksburg, il ne chercha pas à s'en plaindre ni à lui parler, et préféra passer directement à l'action.

S T R A T É G I E 2 8

379

Il y a d'autres façons de

Il savait que McClernand était bouffi de suffisance. Il n'en serait que pousser les gens à bout.

plus facile à mettre en colère. En prenant les recrues de son subordonné Pendant la guerre du

qui, techniquement, étaient les siennes, tout en assurant ses arrières avec Golfe, le président Bush

prononçait toujours le nom

le télégramme, Grant poussa McClernand à réagir de façon excessive.

du dirigeant irakien en

Auprès des autres militaires, ce comportement d'insubordination caracté-deux syllabes – « SAD-

risée serait très mal vu. Il apparaîtrait clairement à toute l'armée qu'il se am » – ce qui signifie

servait de la guerre pour ses intérêts personnels. Lorsque McClernand en gros « cireur de

eut repris à Sherman le commandement de ses troupes, Grant n'eut plus chaussures ». À la

Chambre américaine des

qu'à attendre. Il savait qu'un homme aussi vaniteux et détestable se ferait représentants, le fait de

haïr des autres officiers ; ceux-ci viendraient forcément se plaindre de lui massacrer sciemment le nom

à Grant qui, en officier responsable, n'aurait qu'à transmettre les plaintes d'un élu est une manière

à sa hiérarchie, sans se mouiller lui-même. Il traita McClernand avec la éprouvée d'ébranler ses

adversaires et de bizuter

plus grande politesse, mais cela ne l'empêcha pas de déjouer ses plans : les nouveaux. Lyndon

McClernand réagit de la pire façon possible, avec son avalanche de Johnson était passé maître

lettres à Lincoln et à Stanton. Grant savait que Lincoln en avait plus dans cette pratique.

qu'assez des petites querelles qui pourrissaient le haut commandement de J. McIver Weatherford

l'Union. Grant travaillait tranquillement à perfectionner ses plans pour raconte que, quand Johnson

était chef de la majorité au

prendre Vicksburg, tandis que McClellan se montrait mesquin et colé-Sénat, il se servait de cette

rique. Les différences entre les deux hommes étaient plus qu'évidentes.

méthode avec de jeunes élus

Une fois cette bataille remportée, il laissa McClellan se suicider avec qui votaient mal : « Tout

ses plaintes inconsidérées à la presse.

en caressant le jeune

homme dans le sens du poil

Dans vos batailles du quotidien, vous rencontrerez souvent des et en lui affirmant qu'il le

McClellans, des personnes apparemment charmantes mais traîtresses.

comprendait, Johnson

Évitez de les affronter directement ; elles sont très douées en politique.

écorchait son patronyme

Mais il peut être assez facile et très efficace de leur faire perdre les pédales.

comme un avertissement de

Votre but est que vos rivaux mettent leur ambition et leur égocence qui arriverait si son

manque de loyalisme

trisme en jeu. Pour cela, touchez là où ça fait mal : faites-leur douter de leur persistance. »

popularité, de la sécurité de leur position, de leur avenir. Comme Grant, John Pitney, Jr.,

contrariez leurs plans tout en restant très poli. Votre rival se sentira attaqué the art of political

warfare, 2000

et humilié. Toutes les émotions répréhensibles qu'il s'acharne à réprimer remonteront à la surface : il finira par exploser. Faites qu'il sorte de ses gonds, qu'il perde son calme. Plus il en dit, plus il s'isole, et plus il court à sa propre perte.

2. L'Académie française, fondée par le cardinal de Richelieu en 1635, est une institution dont la mission est de normaliser et de perfectionner la langue française. Elle réunit quarante érudits qui ont la charge de surveiller la langue. Lors de la fondation de l'Académie fut instaurée une coutume selon laquelle, à la mort de l'un des membres, lorsqu'un siège se libérerait, des volontaires poseraient leur candidature. Mais lorsqu'un siège se libéra effectivement en 1694, Louis XIV décida contre toute attente de nommer l'évêque de Noyon. Cette nomination n'était pas un pur hasard. L'évêque était un érudit respecté, excellent orateur et écrivain doué.

Mais son principal trait de caractère était une vanité démesurée.

Le roi s'amusait de cette faiblesse, mais la plupart des courtisans la
380

S T R A T É G I E 2 8

trouvaient proprement insupportable : qu'il s'agisse de piété, de culture quand donner un

conseil

ou de préséance, l'évêque avait une façon de se montrer suffisant, de prendre tout le monde de haut, qui hérissait toute la cour.

À mon avis, le seul

moment où un joueur doit

Son rang lui accordait par exemple le privilège d'aller en carrosse donner un conseil à son

jusqu'aux marches du Palais-Royal, tandis que la majorité des gens devait adversaire, c'est quand

mettre pied à terre et marcher depuis le portail. Un jour, alors que l'arche-il a sur lui un avantage

vêque de Paris marchait ainsi jusqu'au Palais, il vit passer l'évêque de décisif, sans toutefois que

sa victoire soit assurée.

Noyon. De son carrosse, celui-ci lui adressa un salut et lui fit signe d'ap-Au billard, disons quand

procher. L'archevêque s'attendait à ce qu'il descende et l'accompagne à il le mène 65 à 30. La

pied jusqu'au Palais. Mais Noyon fit simplement ralentir son attelage et plupart des méthodes

roula ainsi aux côtés de l'archevêque, le bras à la fenêtre, comme s'il supportables s'avèrent

conduisait un chien en laisse, tout en pérorant. Puis, lorsqu'il descendit de efficaces. Au billard par

exemple, on peut ressortir

*son carrosse et que les deux hommes commencèrent à monter les
grands la vieille phrase. Le*

*escaliers, Noyon ignore superbement l'archevêque, avec une
indifférence dialoguée sera à peu près*

*stupéfiante. Chaque courtisan avait une histoire de ce genre à
raconter. celui-ci : Ils nourrissaient tous de secrètes rancunes contre
l'évêque de Noyon.*

JOUEUR. – Écoutez, puis-

je vous dirai quelque chose ?

*Toutefois, il était soutenu par le roi dans sa candidature à l'Académie
DÉBUTANT. – Quoi ?*

*française. Il ne pouvait être question de ne pas voter pour lui. Le roi
JOUEUR. – Détendez-vous, insistez pour que ses courtisans assistent à
l'intronisation de l'évêque, car vous.*

*c'était la première personne qu'il désignait comme membre de
l'illustre DÉBUTANT. – Que*

*institution. La coutume voulait que, lors de l'intronisation, le candidat
vouliez-vous dire ?*

JOUEUR. – Je veux dire...

*fassent un discours, auquel le directeur de l'Académie devait
répondre.*

Vous savez vous servir de

*C'était à l'époque l'abbé de Caumartin, connu pour son audace et
son ventre queue, mais vous*

*intelligence. L'abbé ne supportait pas l'évêque, notamment à cause
de ses vous vautre tout le temps*

manières particulièrement ampoulées. Caumartin conçut un plan pour sur le billard. Regardez.

Placez-vous par rapport à

subtilement ridiculiser l'évêque de Noyon : sa réponse serait une imita-la boule. Prenez votre ligne

tion parfaite du style de l'évêque, truffée de métaphores alambiquées et de mire. Et frappez.

de louanges lourdes à l'égard du nouvel académicien. Pour ne prendre Tranquille. Décontracté.

aucun risque, il fit relire son discours à l'évêque avant le jour J. Noyon Ce n'est pas plus difficile

fut ravi. Il lut le texte avec beaucoup d'intérêt et alla jusqu'à le corriger que ça.

Autrement dit, le conseil

pour le rendre encore plus pompeux et plus dithyrambique.

doit être assez vague pour

Le jour de l'intronisation, la salle de l'Académie était pleine des plus ne servir à rien. Mais en

hauts dignitaires de la cour de France. Personne ne se serait risqué à général, s'il est géré avec

déplaire au roi par son absence. L'évêque fit son apparition, gonflé de son adresse, le simple fait de

donner un conseil suffit

importance, ravi de se montrer devant un public aussi prestigieux. Il fit à rendre le joueur

un discours plus prétentieux, plus emphatique et plus pompeux que pratiquement invincible.

jamais ; c'était d'un ennui extrême. Puis vint la réponse de l'abbé. Son Stephen Potter,

discours débutait lentement, et l'assistance commençait à se tortiller the complete upmanship, 1950

sur son siège. Mais il partit dans des envolées de plus en plus appuyées, et chacun réalisa qu'il s'agissait en fait d'une fine parodie du style de l'évêque. L'audacieuse satire de Caumartin captiva tout le monde et, lorsqu'elle s'acheva, la foule éclata en applaudissements chaleureux et sincères. Mais l'évêque, aveuglé par son immense vanité, prit ces applaudissements au premier degré et crut que c'était là une louange de plus à son endroit, que tout le monde l'applaudissait lui. Lorsqu'il quitta les lieux, son orgueil boursoufflé dépassait toute mesure.

S T R A T É G I E 2 8

381

le lion,

Évidemment, l'évêque de Noyon parla de l'événement à tout un le loup et le renard

chacun, ennuyant son monde à mourir. Mais il eut le malheur de s'en Le lion devenu vieux était

vanter auprès de l'archevêque de Paris, qui n'avait jamais digéré l'inci-couché, malade, dans son

dent du carrosse. Ce dernier n'y tint plus : il prit un malin plaisir à expli-antre, et tous les animaux

étaient venus rendre visite à

*quer à Noyon que le discours de l'abbé n'était qu'une moquerie et
que leur prince, à l'exception*

*toute la cour riait de lui. Noyon n'en crut pas ses oreilles : il se
précipita du renard. Alors le loup,*

*chez son ami et confesseur, le Père Lachaise, qui dut bien confirmer
les saisissant l'occasion*

dires de l'archevêque de Paris.

favorable, accusa le renard

par-devant le lion : il

L'exaltation de l'évêque se transforma en la plus amère des rages.

n'avait, disait-il, aucun

Il se plaignit au roi et lui demanda de punir l'abbé. Mais Louis XIV

égard pour celui qui était

*essaya d'esquiver le problème. Il ne tenait pas à faire de vagues.
L'évêque leur maître à tous, et c'est*

*de Noyon était fou de colère. Infiniment blessé dans son amour-
propre, pour cela qu'il n'était*

*il quitta la cour et retourna à son diocèse, où il se cloîtra de longues
même pas venu le visiter.*

Sur ces entrefaites le renard

années durant, honteux et humilié.

arrivait lui aussi, et il

entendit les dernières

Interprétation

paroles du loup. Alors le

L'évêque de Noyon ne fut pas étranger à sa propre ruine. Sa vanité l'avait lion poussa un rugissement

contre le renard. Mais

conduit à croire que son pouvoir n'avait pas de limites. Cette fatuité celui-ci, ayant demandé un

l'avait empêché de remarquer combien il avait blessé de gens, mais moment pour se justifier :

personne ne pouvait lui dire la vérité ni le remettre à sa place. L'abbé se

« Et qui, dit-il, parmi tous

servit du seul moyen de le toucher véritablement : si sa parodie avait été ceux qui sont ici réunis, t'a

trop évidente, cela n'aurait pas été drôle et l'évêque, en situation de rendu un aussi grand

service que moi, qui suis

victime, se serait attiré la sympathie de l'assistance. Mais la subtilité dia-allé partout demander aux

bolique du discours et la complicité involontaire de l'évêque de Noyon médecins un remède pour te

lui-même rendirent la situation particulièrement cocasse. La cour rit aux guérir, et qui l'ai trouvé ? »

éclats et la réaction de Noyon le ridiculisa encore davantage ; il finit par Le lion lui enjoignit de

dire aussitôt quel était

plonger des sommets de la suffisance aux tréfonds de la honte et de la ce remède. Le renard

colère. Lorsqu'il se rendit brutalement compte de l'image que l'on avait réponduit : « C'est

de lui, l'évêque perdit l'équilibre, et s'aliéna le roi lui-même, qui s'était à d'écorcher vif un loup, et de

une époque amusé de sa vanité. Finalement, au grand soulagement de te revêtir de sa peau toute

nombreuses personnes, il se sentit obligé de quitter la cour.

chaude. » Le loup fut

incontinent mis à mort, et

Les pires collègues et camarades sont les plus vaniteux, ceux qui se le renard dit en riant :

croient tout permis, qui s'arrogent tous les droits. La meilleure façon de

« Il ne faut pas exciter le

prendre l'avantage sur eux est de s'en moquer discrètement, de les paro-maître à la malveillance,

dier avec subtilité. Alors que vous paraissent les complimenter en imitant mais à la douceur. »

Cette fable montre qu'en

leur style ou leurs idées, vous êtes dans le second degré et cela les dés-dressant des embûches à un

équilibre. Ces louanges et ces flatteries ne sont-elles pas un moyen pour autre on se tend un piège

vous de les railler ? Y a-t-il une critique derrière tout ça ? Ils se posent à soi-même.

la question, sont déstabilisés. Peut-être pensez-vous du mal d'eux ; peut-Ésope, fables,

être que les autres également. Vous avez fait vaciller leur orgueil ; ils ne vie siècle av. J. -C.,

traduit par

peuvent réagir à cela qu'avec démesure. Cette stratégie est particulière-Émile Chambry,

Paris, 1927

ment efficace vis-à-vis de ceux qui se prennent pour de grands intellectuels, avec lesquels une discussion normale ne peut aboutir. En citant leurs propres mots et leurs propres idées, en les parodiant de façon subtilement grotesque, vous neutralisez leur talent d'orateurs et les conduisez à douter d'eux-mêmes.

382

S T R A T É G I E 2 8

3. Au milieu du XVI^e siècle, un jeune samouraï dont l'histoire a oublié le nom mit au point un nouveau style de combat : il maniait deux sabres avec la même dextérité de la main droite et de la main gauche. C'était une technique révolutionnaire et il était pressé d'en tirer la célébrité qu'il méritait. Il décida de provoquer en duel le samouraï le plus connu de son temps, Tsukahara Bokuden. Ce dernier était d'âge moyen, semi-retraité.

Il répondit à la provocation en duel par une lettre : un samouraï capable d'être aussi efficace de la main droite et de la main gauche

avait un injuste avantage. Le jeune samouraï ne comprenait pas ce qu'il voulait dire. « Si vous pensez qu'il n'est pas loyal que je me serve d'un sabre de ma main gauche, répondit-il, renoncez au duel. » Mais Bokuden envoya dix autres lettres qui disaient toutes à peu près la même chose, au sujet de cette fameuse main gauche. Chaque lettre agaça un peu plus le jeune duelliste.

Mais enfin, Bokuden finit par accepter de se battre.

Au combat, le jeune samouraï se fiait habituellement à son instinct et faisait preuve d'une grande célérité. Mais lorsque le duel commença, il ne put s'empêcher de penser à sa main gauche et à l'inquiétude qu'elle avait suscitée chez Bokuden. Il se surprit à réfléchir à la façon dont il allait s'en servir : il se fendrait ainsi, pour entailler là. Cette main gauche ne pouvait le trahir ; elle semblait possédée d'une force propre. Soudain, sans que son adversaire ne s'y attende, Bokuden le frappa au bras droit.

Le duel était fini. Le jeune samouraï guérit vite de ses blessures, mais il était traumatisé à jamais : il ne pouvait plus compter sur son instinct, il réfléchissait trop. Bien vite, il abandonna la voie du sabre.

En 1605, Genzaemon était à la tête de la très célèbre famille Yoshioka de Kyoto, connue pour son art du sabre ; il fut provoqué en duel de la façon la plus étrange de sa vie. Un samouraï inconnu de vingt et un ans, répondant au nom de Miyamoto Musashi, vêtu de loques crasseuses, le provoquait de façon si hautaine qu'on l'aurait cru le plus célèbre des samouraïs. Genzaemon ne jugea pas utile de prêter attention à ce gamin sorti du ruisseau ; un homme de sa renommée ne pouvait pas passer sa vie à se battre avec n'importe quel péquenot qui croisait son chemin.

Mais l'arrogance de Musashi finit par l'agacer. Genzaemon n'aurait pas été fâché de lui donner une bonne leçon. Ils se donnèrent rendez-vous à cinq heures du matin le lendemain, dans un champ proche de la ville.

Genzaemon arriva à l'heure dite, accompagné de ses disciples.

Musashi n'était pas là. Une heure passa. Le jeune homme avait peut-être pris peur et quitté la ville ? Genzaemon envoya l'un de ses disciples quérir le jeune samouraï à l'auberge où on le savait descendu. Le disciple fut bientôt de retour : il raconta que Musashi dormait encore lorsqu'il était arrivé. Quand on le réveilla, il demanda au disciple, un peu grossièrement, de transmettre ses salutations à Genzaemon et de lui dire qu'il serait bientôt là. Genzaemon était furieux, il se mit à faire les cent pas. Musashi traînait encore. Deux heures s'écoulèrent avant qu'on ne le vît apparaître, traversant le champ d'un pas nonchalant. Il portait un bandeau écarlate au lieu du traditionnel bandeau blanc que portait Genzaemon.

S T R A T É G I E 2 8

383

Celui-ci hurla sur Musashi et chargea, impatient d'en avoir fini avec cet insupportable rustre. Mais Musashi, donnant l'air de s'ennuyer, para chaque coup l'un après l'autre. Les deux hommes furent touchés au front.

Le bandeau blanc de Genzaemon fut rougi de sang alors que celui de Musashi resta de la même couleur. Enfin, frustré et confus, Genzaemon chargea pour la deuxième fois – pour se précipiter sur le sabre de Musashi qui le toucha de nouveau à la tête et le laissa au sol, inconscient.

Genzaemon s'en remit, mais il fut tellement humilié par cette défaite qu'il quitta la voie du sabre et se fit prêtre jusqu'à la fin de ses jours.

Interprétation

Pour un samouraï, une défaite en duel était une humiliation publique qui poussait souvent le perdant à se donner la mort. On comprend donc les hommes de sabre qui travaillaient dur leur dextérité, la fabrication de leur arme, leur technique, pour éviter ce dénouement. Mais les plus grands samouraïs, comme Bokuden ou Musashi, tiraient avantage de leur capacité à déstabiliser l'adversaire, à le

confondre. Celui-ci était souvent vaniteux, fier de sa technique et de son style ; c'est un piège mortel lorsqu'il faut avant tout réagir sur le moment. L'adversaire en venait à se concentrer sur des détails sans importance, comme la main gauche ou le bandeau écarlate. Pour déstabiliser un adversaire très traditionnel, ces fins stratégies arrivaient en retard, par exemple ; l'autre en était très énervé et cela troublait sa concentration. Son changement d'humeur ou de concentration le conduisait alors irrémédiablement à commettre une erreur. Lorsqu'il tentait de réparer cette erreur à chaud, c'était pour en commettre une autre, jusqu'à ce que, hors de lui, il finisse par se jeter sur le sabre de son rival.

Pour que l'ennemi perde les pédales, la meilleure technique est de perturber son humeur et son état d'esprit. Si vous êtes trop direct, en proférant une remarque insultante ou une menace claire, vous lui faites comprendre qu'il est en danger et instaurez un esprit de compétition.

Vous le poussez à donner le meilleur de lui-même. Il faut faire précisément le contraire. Un commentaire plus subtil va l'embarrasser, l'obséder : il va se perdre dans le labyrinthe de ses propres questions. Une action apparemment innocente qui éveille des émotions, telles que la frustration, la colère ou l'impatience, le troublera également. Dans les deux cas, il se trompera de cible et enchaînera les erreurs.

Cette technique est particulièrement efficace contre un adversaire qui doit se donner en spectacle, prononcer un discours ou présenter un projet : l'idée fixe que vous lui avez mise en tête ou la mauvaise humeur que vous avez suscitée lui font perdre contact avec le moment présent et perturbent sa maîtrise de lui-même. Si vous vous y prenez bien, personne ne verra que vous y êtes pour quelque chose, pas même le rival ainsi battu.

4. En janvier 1988, le sénateur du Kansas, Robert Dole, était bien parti pour gagner les élections présidentielles. Son principal adversaire républicain était George H. W. Bush, le vice-président en exercice de 384

STRATÉGIE 28

l'administration de Ronald Reagan. Lors de la réunion du comité Le silence. – La façon la électorale de l'Iowa, premier test des primaires, Bush avait manqué plus désagréable pour les

deux parties de répliquer

d'éclat et s'en était tiré bon troisième, derrière Dole et le télévangéliste à une attaque polémique

Pat Robertson. La campagne agressive de Dole avait attiré l'attention.

est de se montrer agacé

Il était dans une bonne dynamique et largement en tête.

et de garder le silence :

Cependant, cette grande victoire dans l'Iowa fut quelque peu ternie car l'assaillant interprète

par une rumeur. Lee Atwater, chef de campagne de Bush, âgé de trente-six en général le silence comme

un signe de mépris.

ans, avait répandu une histoire mettant en question l'intégrité de la femme Friedrich Nietzsche,

du sénateur, l'ex-ministre des Transports, Elizabeth Dole. Le sénateur était 1844-1900

en politique depuis bientôt trois décennies et avait appris à se protéger.

Mais s'attaquer à sa femme, c'était dépasser les bornes. Ses conseillers avaient toujours veillé à canaliser son fort caractère mais,

lorsque l'histoire fut rendue publique, il s'en prit violemment aux journalistes. Atwater sauta sur l'occasion pour déclarer que « lui, il peut passer tous les savons qu'il veut, mais si quelqu'un lui rend la pareille, il fond en larmes ». Puis Atwater envoya à Dole une lettre de dix pages qui énumérait toutes les erreurs commises par le sénateur du Kansas dans sa campagne. Cette lettre fut également publiée par les médias. Dole était fou de rage. Malgré sa victoire dans l'Iowa, il ne pouvait supporter que l'on traîne ainsi sa femme dans la boue.

Atwater et tous les petits amis de Bush allaient voir de quoi il était capable.

Arriva le moment des primaires du New Hampshire. S'il parvenait à décrocher la victoire, Dole serait sur de bons rails, et il était en tête des sondages, mais cette fois, Bush fut plus convaincant et l'écart se resserra.

Le week-end précédant le vote, les hommes de Bush publièrent des caricatures de Dole en Janus, un homme à deux visages, opportuniste, incapable de sincérité. Drôle, mordante, l'affiche était de toute évidence de la main d'Atwater. Elle fut publiée pile au bon moment, trop tard pour que Dole puisse répondre par une publication du même genre. Bush fut propulsé en tête des sondages et décrocha la victoire quelques jours plus tard.

Peu après la publication des résultats des primaires dans le New Hampshire, le journaliste de la NBC Tom Brokaw interviewa Bush et lui demanda s'il n'avait pas un message pour son rival. « Non, dit-il dans un sourire, je lui souhaite simplement le meilleur. » Lorsque Brokaw interviewa Dole, il lui posa la même question : « Ouais, répondit Dole, renfrogné. Qu'il cesse de mentir au sujet de mes déclarations. »

Les jours suivants, la réponse de Dole fut diffusée en boucle à la télévision ; elle fit l'objet de grands débats dans les journaux. Elle faisait de lui un mauvais perdant. La presse en rajouta : Dole était bougon, il paraissait pleurnichard. Quelques semaines plus tard, il

fut écrasé en Caroline du Sud et battu à plates coutures lors des primaires groupées du Sud. Il avait commis une erreur quelque part, sa campagne était ruinée.

Il ne se doutait pas que tout avait commencé en Iowa.

Interprétation

Lee Atwater avait établi une typologie qui divisait les adultes de l'espèce humaine en deux groupes : les rassis et les puérils. Les rassis sont inflexibles S T R A T É G I E 2 8

385

J'appellerai glaciation une

et trop sérieux, ce qui les rend extrêmement vulnérables en politique, série de gambits visant à

notamment à l'ère de la télévision. Dole se rangeait dans la catégorie des provoquer un silence lourd,

très mûrs et Atwater dans la catégorie des puérils.

que vos adversaires

n'auront aucune envie de

Atwater n'eut pas beaucoup de mal à se rendre compte que Dole était rompre. L'effet glaçant de

particulièrement sensible au fait que l'on s'attaque à sa femme. Quand il ces gambits a parfois un

rappela les accusations dont elle avait fait l'objet dans l'Iowa, Atwater put pouvoir immense : ... Si

sans problème irriter profondément le sénateur. Il le maintint en ébullition quelqu'un raconte une

*par la lettre l'accusant de mener une campagne sale et augmenta la
histoire drôle, ne lui*

répondez à aucun prix en

*pression avec les affiches qui tournaient en dérision les déclarations
de lui racontant vous-même*

*Dole au sujet des électeurs du New Hampshire. C'était Atwater qui
l'avait une blague. Écoutez*

*provoqué et pourtant, toute l'attention des médias était braquée sur
la attentivement ; ne vous*

*mauvaise humeur de Dole et son attitude peu sportive. Atwater, qui
contentez pas de vous*

abstenir de rire ou même

*n'avait pas son pareil pour perturber un adversaire, n'avait plus qu'à
le de sourire mais restez sans*

*laisser s'enfoncer. Dole était de plus en plus amer, il ne fit
qu'aggraver sa réaction ; ne changez pas*

propre situation et finit par un véritable suicide électoral.

d'expression, ne faites pas

Les personnes les plus faciles à déstabiliser sont les plus rigides.

le moindre mouvement. Le

*Elles ne sont pas forcément sans charme ni sans humour, mais elles
ne narrateur de l'histoire drôle,*

quelle que soit la nature de

supportent pas que l'on franchisse les barrières de ce qui est acceptable.

celle-ci, aura brusquement

Lorsqu'elles sont la cible d'une attaque anarchique ou non convention-l'impression que ce qu'il a

nelle, elles s'effondrent et se réfugient dans l'amertume et la vindicte.

dit était de mauvais goût.

Elles y perdent toute crédibilité. Leur apparence calme d'adulte réfléchi Poussez votre avantage. Si

c'est un inconnu et qu'il a

se lézarde et révèle une personnalité maussade et puérile.

fait rire aux dépens d'un

N'empêchez pas vos cibles de prendre les choses à cœur : plus elles unijambiste, il n'est pas

protestent, se montrent amères et vous critiquent, plus elles ruinent leur mauvais de faire semblant

propre réputation. Ces personnes oublient que la question centrale est d'avoir une jambe de bois,

celle de l'image qu'elles donnent vis-à-vis de leur entourage ou, dans le ou tout au moins une

claudication prononcée.

cadre d'une campagne politique, vis-à-vis de leur électorat. Profondément Cela réduira certainement

inflexibles, il suffit de frapper légèrement, mais au bon endroit, pour les au silence votre adversaire

pousser à commettre erreur sur erreur.

pour le reste de la soirée...

Si la personne est vraiment

pleine d'esprit et que

5. En 1939, Joan Crawford (1904-1977) persuada les réalisateurs de l'atmosphère est au fou

Femmes de lui donner un rôle mineur : celui d'une vendeuse en parfume-rire, il faut : a) commencer

rie de basse extraction, qui volait le mari d'une élégante, incarnée par par rire avec les autres ;

Norma Shearer. Les deux femmes étaient tout autant rivales dans la vraie b) recouvrer son sérieux ;

vie. Norma était mariée au producteur Irving Thalberg, qui se débrouil-c) soupirer quand les rires

se sont tus : « Ah, si l'on

lait chaque fois pour lui donner les meilleurs rôles. Cela lui valut la haine pouvait parler de quelque

de Joan, avec laquelle elle se montrait toujours très méprisante. Thalberg chose d'intéressant... »

était mort en 1936 mais, à l'écoeurement de Joan Crawford, le studio Stephen Potter,

cajolait encore Norma. Tout Hollywood était au courant de leur rivalité the complete

upmanship, 1950

et attendait un coup d'éclat. Mais Joan était professionnelle jusqu'au bout des ongles et demeura tout à fait polie.

Dans Femmes, les personnages de Joan et Norma ne partageaient qu'une scène : c'était l'apogée du film, lorsque Norma affronte enfin Joan au sujet de son aventure avec son mari. Les répétitions se déroulèrent sans accroc, ainsi que la scène en plan large où l'on voyait les deux actrices ensemble. Puis ce fut le moment des gros plans. Bien sûr, Norma Shearer 386

S T R A T É G I E 2 8

passa en premier. Joan s'installa dans un fauteuil derrière la caméra pour Inévitablement, un patient

lui donner la réplique. Beaucoup d'acteurs demandaient à un assistant ou en début d'analyse

commence par employer les

au metteur en scène de s'en charger pour pouvoir retourner dans leur coups qui lui donnaient

loge, mais Joan insistait toujours pour le faire elle-même.

l'avantage dans ses

À l'époque du tournage, Joan tricotait une couverture. En donnant relations antérieures.

la réplique, elle tricotait donc furieusement, et s'arrêtait pour laisser En termes techniques,

Norma répondre. Elle ne la regardait jamais dans les yeux. Le cliquetis cela se nomme :

conduites névrotiques.

*intensif des aiguilles finit par insupporter Norma. Elle serra les dents
Le psychanalyste a appris*

*pour rester calme et murmura : « Joan, chérie, ton tricot me distrait.
»*

à liquider ce type de

*Joan fit mine de n'avoir rien entendu et continua à tricoter. Norma,
pour-manœuvres morbides.*

*tant connue pour son élégance, finit par perdre tout contrôle d'elle-Il
lui suffit, par exemple,*

de répondre à côté de ce

*même : elle se mit à hurler sur Joan, lui ordonnant de quitter le
plateau qu'exprime le patient.*

*sur-le-champ et de se retirer dans sa loge. Comme Joan tournait les
talons Celui-ci se met à douter*

*sans lui avoir jeté un seul regard, le réalisateur du film, George
Cukor, se de tout ce qu'il a appris*

*précipita à sa suite. Norma lui ordonna de revenir. Elle avait adopté
un dans ses relations passées.*

*ton amer et glacial qu'on ne lui avait jamais entendu et que personne
Il espère séduire l'analyste :*

« Chacun doit être

n'oublierait ; cela ne lui ressemblait tellement pas. Quoique...

sincère », dit-il afin de

*En 1962, Joan Crawford et Bette Davis étaient deux stars du grand
justifier sa propre voie.*

écran, mais elles n'avaient jamais tourné ensemble ; elles finirent par Celui qui suit la voie d'un partager l'affiche de Qu'est-il arrivé à Baby Jane ? , de Robert Aldrich. Joan autre prend la position

basse. Alors l'analyste peut

et Bette ne s'aimaient pas particulièrement, mais Joan avait insisté pour se contenter de se taire,

qu'elles jouent ensemble. Ce serait une bonne publicité qui prolongerait manœuvre faible peut-être

leurs carrières respectives. De même, elles furent toutes deux polies, mais en l'occurrence. Ou bien il

lorsque le film sortit, ce fut Bette, et non Joan, qui fut nominée pour répondra : « Oh ? », ce l'oscar de la meilleure actrice. Pire, elle se mit à pavoiser en déclarant à

« Oh » prononcé avec le

ton juste peut exprimer

qui voulait l'entendre qu'elle serait la première actrice à obtenir trois ceci : « Vraiment !

oscars. Joan n'en avait qu'un.

Comment pouvez-vous

Lors de la cérémonie en question, Bette était au centre de toutes les penser cela ? » Alors le

attentions. En coulisses, avant le début des festivités, elle fut tout sucre patient non seulement

doute de sa propre

tout miel avec Joan. Après tout, elle pouvait se le permettre, c'était sa affirmation, mais se soirée. Seules trois autres actrices avaient été nominées et tout le monde demande aussi ce que

s'attendait à ce que Bette obtienne l'oscar. Joan fut également polie. Mais l'analyste a bien pu vouloir

au cours de la cérémonie, alors que Bette se tenait en coulisses, attendant dire avec ce « Oh ? ». Le

son heure de gloire, elle reçut un choc : elle avait perdu. C'est Anne doute est, bien entendu, le

premier pas vers la position

Bancroft qui remportait l'oscar pour son rôle dans Miracle en Alabama.

basse. Perdu, le patient

Pire, alors que Bette se levait pour aller chercher ce qu'elle croyait être cherche l'appui de

son oscar, elle sentit une main sur son bras : « Excuse-moi », murmura l'analyste car nous

Joan. Elle passa devant Bette, abasourdie, pour aller recevoir l'oscar au cherchons toujours l'appui

de qui nous domine. Ces

nom d'Anne Bancroft qui ne pouvait être présente ce soir-là. Bette Davis manœuvres analytiques

croyait être la déesse de la soirée, mais Joan avait réussi à lui voler la destinées à créer le doute

vedette. Ce fut un insupportable affront.

*chez le patient sont mises
en place dès que possible.*

Interprétation

L'analyste dira, par

exemple : « Je me demande

*Les actrices d'Hollywood doivent avoir une bonne carapace et Joan
si cela est vraiment ce*

*Crawford en était l'exemple parfait : elle avait une capacité
incroyable à que vous ressentez ? »*

*encaisser et à gérer les insultes et les manques de respect. Mais
dès qu'elle L'emploi du vraiment*

S T R A T É G I E 2 8

387

est de règle en pratique

*en avait l'occasion, elle parvenait à se venger et à avoir le dernier
mot psychanalytique. Ce*

*pour humilier ses rivales. Joan savait qu'elle était considérée comme
une mot implique que les*

*garce, une femme dure et désagréable. C'était injuste, beaucoup de
motivations du patient ne*

lui sont pas conscientes.

*gens lui étaient redevables, mais elle s'en accommodait. Ce qui
l'agaçait, Lorsqu'un tel doute*

c'était que Norma joue les saintes-nitouches alors qu'elle était en réalité, s'installe, n'importe qui est

sous des dehors charmants, une véritable rosse. Joan en était convaincue.

ébranlé et rejoint donc

Elle manœuvra donc pour obliger Norma à exposer cette facette de sa la position basse.

personnalité. Tout Hollywood fut marqué par ces quelques instants et Jay Haley, stratégies

de la psychothérapie,

Norma en fut humiliée à vie.

traduit par Jean-Claude

Avec Bette Davis, ce ne fut qu'une question de timing : Joan ruina Benoit, Érès, 2009

l'heure de gloire que celle-ci attendait impatiemment depuis des mois, sans prononcer une seule méchanceté. Joan savait que Bancroft ne pourrait être là et avait appris par des fuites qu'elle aurait l'oscar. Joan Crawford se porta donc volontaire pour accepter le prix en son nom.

Vous aurez souvent envie de vous venger de ceux ou celles qui vous auront humilié. Vous serez alors tenté d'y aller frontalement, de dire quelque chose d'honnête mais de méchant, d'exprimer ce que vous ressentez.

Mais les mots seront inefficaces. Une vulgaire prise de bec vous abaissera au niveau de l'adversaire et vous laissera un arrière-goût amer. La meilleure des vengeance est celle qui vous donne le dernier mot, qui laisse à votre victime un sentiment d'infériorité flou mais intense. Obligez-la à exposer une facette cachée et sombre de

*sa personnalité, ruinez ses instants de gloire et clôturez votre
magistrale revanche en manœuvrant le dernier. Vous en tirerez la
double satisfaction d'en sortir les mains propres, tout en ayant infligé
à votre adversaire une blessure qui ne cicatrisera pas de sitôt.
Comme le dit l'adage : « La vengeance est un plat qui se mange
froid. »*

Image :

*Le masque. En société, chacun porte
un masque, donne à voir une image
agréable et attirante. Si d'aventure
une bousculade fait tomber le
masque, on voit apparaître un
visage beaucoup moins
plaisant, que personne
n'oubliera, même
s'il est aussitôt
caché.*

Autorité : *C'est souvent nous
qui donnons à nos rivaux les
outils de notre propre destruc-
tion. (Ésope, VI^e siècle av. J.-C.)*

STRATÉGIE 28

A CONTRARIO

Il est parfois préférable d'être direct quand, par exemple, vous avez l'occasion d'écraser vos ennemis par la tactique de l'encerclement. Mais dans les relations du quotidien, la meilleure stratégie est souvent de faire perdre ses moyens à l'adversaire. On a tendance à croire qu'un affrontement ouvert a un effet thérapeutique, et il est souvent tentant de jouer l'intimidation. Mais le bénéfice momentané que vous tirerez d'une approche directe sera vite annulé par les soupçons qu'un tel comportement aura éveillés dans votre entourage ; vos collègues s'inquiéteront d'être un jour malmenés de la même façon. Sur le long terme, il importe plus de rester agréable et de sauver les apparences. Les bons courtisans sont toujours des parangons de charme et de politesse ; ils cachent une main de fer dans un gant de velours.

STRATÉGIE 28

389

29

PROGRESSEZ À PETITS PAS :

LA STRATÉGIE DU FAIT ACCOMPLI

Si vous paraissez trop ambitieux, vous attisez l'animosité des autres. Un arrivisme trop évident ou un succès trop rapide éveillent la jalousie, la méfiance et le soupçon. Il est souvent préférable de progresser à petits pas, de s'approprier de petits pans de terrain sans éveiller le moindre soupçon. Restez sous le radar, et vos mouvements leur seront invisibles. Lorsqu'ils s'en rendront compte, il sera déjà trop tard ; le territoire vous reviendra, et ils seront devant le fait accompli. Par la suite, vous pourrez toujours prétexter avoir agi en état de légitime défense. Avant même qu'ils n'en aient conscience, vous aurez conquis un empire.

LA CONQUÊTE PAR ÉTAPES

Le 17 juin 1940, Winston Churchill, Premier ministre d'Angleterre, reçut la visite surprise du général Charles de Gaulle. Quelques cinq semaines plus tôt, les Allemands avaient lancé la Blitzkrieg pour envahir les Pays-Bas et la France. Ils avaient progressé si loin et à si vive allure que l'armée s'était effondrée avec le gouvernement français. Les autorités françaises avaient pris la fuite, en zone libre ou dans les colonies françaises d'Afrique du Nord. Personne n'avait songé à l'Angleterre, où s'était réfugié le général de Gaulle, en exil solitaire pour y proposer ses services à la cause alliée.

Les deux hommes s'étaient déjà rencontrés lorsque de Gaulle avait brièvement occupé le poste de sous-secrétaire d'État à la guerre durant les quelques semaines qu'avait duré la Blitzkrieg. Churchill avait admiré son courage et sa fermeté en un moment aussi difficile, mais de Gaulle restait un personnage étrange. À cinquante ans, il n'avait aucune distinction militaire et l'on ne pouvait guère le qualifier de figure politique majeure. Mais il se comportait toujours comme s'il était au centre des choses. Et maintenant, il était là, se présentant comme celui qui pourrait sauver la France, alors qu'il n'était pas vraiment le premier sur la liste de ceux auxquels on aurait pu penser. Mais Churchill espérait qu'il pourrait manipuler de Gaulle à sa façon et s'en servir pour la cause alliée.

Alors que de Gaulle était en Angleterre depuis quelques heures à peine, l'armée française signa la paix avec les Allemands. D'après l'accord conclu par les deux nations, les espaces encore non occupés par l'armée allemande seraient dirigés par un gouvernement français sympathisant de l'envahisseur et basé à Vichy. Le même soir, de Gaulle présenta son plan à Churchill : il voulait s'adresser à tous les Français fidèles à la France libre sur les ondes de la BBC. Il voulait les soutenir et les motiver afin qu'ils ne perdent pas courage. Il voulait aussi demander à tous ceux qui étaient en Angleterre de le contacter. Churchill n'était guère enthousiaste. Il ne voulait en aucun cas offenser le nouveau

gouvernement français, avec lequel il aurait probablement à traiter. Mais de Gaulle jura ses grands dieux qu'il ne dirait rien que le gouvernement de Vichy puisse mal interpréter. On lui accorda à la dernière minute la permission de passer à l'antenne.

De Gaulle prononça le discours dont il avait convenu avec Churchill, à ceci près qu'il conclut par la promesse d'être de retour sur les ondes dès le lendemain. Churchill en tomba des nues. Mais une fois la promesse faite, on ne pouvait empêcher de Gaulle de revenir ; il fallait tout faire pour encourager les Français au cours de cette période pour le moins difficile.

Lors de l'émission suivante, de Gaulle fut bien plus audacieux.

« Tous les officiers, soldats, marins, aviateurs français, où qu'ils se trouvent, ont le devoir absolu de résister à l'ennemi... » Il alla même jusqu'à demander aux généraux restés en France de désobéir à l'envahisseur.

Ceux qui se joindraient à lui en Angleterre, disait-il, seraient citoyens d'une nation sans territoire appelée « la France libre », et soldats d'une

S T R A T É G I E 2 9

nouvelle armée nommée « les Forces françaises libres », fer de lance d'une

(le progrès graduel)

éventuelle armée de libération du territoire français.

Churchill, qui avait d'autres préoccupations et qui pensait que En haut Souen :

Le Doux, le Vent.

de Gaulle n'avait guère de public, ignore les imprudences du général et En bas Ken :

lui permit de continuer de passer à l'antenne – pour finalement se rendre L'Immobilisation,

compte que chaque émission rendait la suivante plus indispensable la Montagne.

encore. De Gaulle était en train de devenir une véritable célébrité. La L'hexagramme se compose de Souen, le bois, la

piètre performance de l'armée et du gouvernement français pendant la pénétration, en haut

Blitzkrieg avait été une honte internationale. Personne, depuis, n'avait ou à l'extérieur, et

tenté de laver cette innommable tache, personne, excepté de Gaulle. Sa de Ken, la montagne,

voix irradiait la confiance. Son visage noble et sa haute stature s'étaient l'immobilisation, en bas ou

dans les journaux et les actualités. Plus important encore, ses appels à l'intérieur. Un arbre sur

une montagne se développe

avaient été entendus : en un mois, les quelques centaines de soldats qui lentement et suivant un

composaient les Forces françaises libres devinrent bientôt des milliers.

ordre et c'est pourquoi il se

Bientôt, de Gaulle prétendit conduire ses forces en Afrique centrale dresse ensuite solidement

et équatoriale afin de libérer les colonies françaises du gouvernement de enraciné. De là naît l'idée

d'un développement

Vichy. La région était partagée entre désert et forêt tropicale, et éloignée progressant graduellement,

de la zone stratégique que constituait la rive sud de la Méditerranée, mais pas à pas. Les propriétés

elle comptait quelques ports qui pourraient s'avérer utiles. Churchill des trigrammes se

donna son aval à de Gaulle. Les Forces françaises reprirent le Tchad, le rapportent également aux

Cameroun, le Congo français et le Gabon sans trop de peine.

mêmes notions : à

l'intérieur se trouve le repos

Lorsque de Gaulle revint en Angleterre à la fin de l'année 1940, qui préserve des actions il contrôlait alors des milliers de kilomètres carrés. Son armée comptait précipitées et à l'extérieur

presque 20 000 hommes et son audace avait captivé l'imagination du la pénétration qui rend

public britannique. Ce n'était plus le général discret qui était venu se réfu-possibles le développement

et le progrès.

gier à Londres quelques mois plus tôt ; l'on avait désormais affaire à un yi king, le livre des

véritable leader politique et militaire. De Gaulle se montra à la mesure mutations, traduit et de ce changement de statut : il se permettait d'exiger de plus en plus de adapté par Étienne

Perrot de la traduction

*choses des Anglais et se comportait de façon assez agressive.
Churchill se allemande du Père*

mit à regretter de lui avoir tant lâché la bride.

Richard Wilhelm

L'année suivante, les services secrets britanniques découvrirent que de Gaulle avait établi d'importants contacts au sein du mouvement – de plus en plus important – de la Résistance française. La Résistance, dominée par les communistes et les socialistes, était au départ une structure hétéroclite relativement chaotique. De Gaulle avait personnellement désigné un responsable au sein du gouvernement socialiste d'avant-guerre, Jean Moulin, qui était arrivé en Angleterre en octobre 1941 pour aider le général à unifier cette force souterraine. De toutes les manœuvres de De Gaulle, c'était celle dont les Alliés pouvaient profiter le plus directement ; une résistance efficace n'avait pas de prix. Ainsi, c'est avec la bénédiction de Churchill que Moulin fut parachuté dans le sud de la France au début de l'année 1942.

À la fin de l'année, de Gaulle, de plus en plus confiant, avait froissé de nombreuses personnes au sein des gouvernements et armées alliés, notamment le président américain Franklin D. Roosevelt. Il fut question de le remplacer par quelqu'un de plus souple. Les Américains crurent S T R A T É G I E 2 9

393

avoir trouvé l'homme de la situation en la personne du général Henri Giraud, un militaire des plus respectés en France et qui avait accumulé bien plus de distinctions que de Gaulle. Churchill approuva, et Giraud fut nommé commandant en chef des Forces françaises d'Afrique du Nord. Sentant qu'il y avait anguille sous roche, de Gaulle demanda un rendez-vous en tête à tête avec Giraud pour évoquer la situation. Après bien des difficultés

bureaucratiques, il fut autorisé à se rendre à Alger au mois de mai 1943.

Les deux hommes se sautèrent à la gorge presque immédiatement, chacun énonçant des exigences auxquelles l'autre ne pourrait jamais se plier. Enfin, de Gaulle accepta un compromis : en proposant un comité qui préparerait la gestion de la France d'après-guerre, il rédigea un document qui nommait Giraud commandant en chef des forces armées et coprésident de la France, avec de Gaulle. En retour, de Gaulle obtint d'élargir ce comité et d'en évincer tous ceux en relation avec Vichy.

Giraud fut satisfait et signa. Peu après, toutefois, Giraud dut quitter Alger pour se rendre aux États-Unis et de Gaulle, en son absence, en profita pour faire entrer au comité de nombreux résistants et sympathisants gaullistes. À son retour, Giraud découvrit qu'il avait été dépouillé de quasiment tout son pouvoir politique. Isolé au sein d'un comité qu'il avait lui-même contribué à former, il n'avait plus aucun moyen de se défendre. En quelques mois, de Gaulle fut nommé unique président, puis commandant en chef. Et Giraud fut discrètement évincé.

Ce n'est pas sans une inquiétude croissante que Roosevelt et Churchill furent témoins de ces événements. Ils tentèrent d'intervenir, de menacer, mais ils n'avaient aucun pouvoir véritable. Ces émissions sur la BBC, qui avaient commencé à partir de rien, étaient maintenant écoutées avidement par des millions de Français. À travers Jean Moulin, de Gaulle avait acquis le contrôle quasi complet de la Résistance française. S'ils rompaient avec lui, les Alliés s'amputaient d'une force indispensable. En outre, le comité que de Gaulle avait mis en place pour gouverner la France d'après-guerre était maintenant reconnu par les gouvernements du monde entier. Si l'on s'attaquait au général, ce serait un désastre diplomatique lourdement nuisible à l'effort de guerre.

Ce général sorti de nulle part avait donc réussi à s'installer à la tête d'une sorte d'empire auquel personne ne pouvait plus rien changer.

Interprétation

Quand le général de Gaulle prit la fuite en Angleterre, il n'avait qu'une idée en tête : restaurer l'honneur de la France. Pour cela, il comptait mettre en place une organisation militaire et politique qui œuvrerait à la libération du pays. Il voulait que sa nation soit considérée comme l'égale des autres Alliés, et non comme une nation de vaincus dépendant d'autrui pour recouvrer sa liberté.

Si de Gaulle avait explicitement énoncé ses objectifs, on aurait gentiment congédié ce fou dangereux aux ambitions délirantes. S'il s'était trop 394

S T R A T É G I E 2 9

vite rapproché du pouvoir, ses intentions auraient été trop clairement exposées. À l'inverse, il fit preuve de patience et, ne quittant jamais son but des yeux, il avança, étape par étape. La première, qui est toujours la plus importante, était de s'ouvrir une fenêtre médiatique avec la première radiodiffusion sur la BBC. Après d'habiles manœuvres, la série put se poursuivre. Là, exploitant son sens du théâtre et sa voix de tribun, il s'inséra dans le quotidien des Français. C'est ce qui lui permit de créer et de structurer le groupe militaire que constituèrent les Forces françaises libres.

L'étape suivante était d'amener ces forces à prendre le contrôle de territoires africains. La maîtrise d'une vaste ère géographique, fût-elle isolée, lui offrait un pouvoir politique inattaquable. Puis il fit sa place dans la Résistance et prit le pouvoir au sein d'un groupe qui avait été un bastion communiste. Enfin, il créa et, progressivement, prit le contrôle du comité qui devait gouverner la France libre de l'avenir. Le fait qu'il procède ainsi, par étapes, fit que personne ne sut vraiment de quoi il était capable jusqu'à ce qu'il l'accomplisse pour de bon. Lorsque Churchill et Roosevelt comprirent à quel point il s'était immiscé au sein de la Résistance, ainsi que dans les esprits des opinions anglaise et américaine, en tant que dirigeant de la France d'après-guerre, il était trop tard pour l'arrêter. Sa prééminence était un fait accompli.

Il est difficile de faire sa place dans le monde, de se battre avec suffisamment d'énergie pour obtenir ce que l'on veut sans pour autant subir la jalousie ou l'antipathie de ceux qui vous considèrent comme agressif, ambitieux et qui vous mettent des bâtons dans les roues. La solution n'est pas de rabaisser vos ambitions, mais de les déguiser. En ces temps où la politique est au cœur de toute ascension sociale, l'approche par étapes est la plus appropriée, le masque ultime de l'agression. Pour qu'elle fonctionne, il faut conserver votre objectif bien en vue, connaître le domaine que vous voulez conquérir, puis délimiter les petits espaces périphériques de ce domaine par lesquels commencera votre conquête. Chaque étape doit trouver sa cohérence dans une stratégie d'ensemble, mais doit aussi être suffisamment petite pour que personne ne devine cette stratégie d'ensemble.

Si vos étapes sont trop importantes, vous devrez assumer des responsabilités pour lesquelles vous n'êtes pas prêt et serez submergé d'ennuis.

Si vous allez trop vite, vous dévoilerez vos plans. Laissez le temps déguiser vos intentions et vous donner l'apparence de la modestie. Lorsque vos rivaux se réveilleront et verront ce que vous possédez déjà, ils risqueront d'être eux-mêmes ravagés s'ils font obstacle à votre avancée.

L'ambition peut ramper aussi bien que survoler.

EDMUND BURKE (1729-1797)

LES CLEFS DE LA GUERRE

À première vue, l'être humain semble désespérément violent et agressif.

Comment justifier autrement l'interminable série de guerres qui jalonne **S T R A T É G I E 2 9**

l'Histoire et se poursuit encore aujourd'hui ? Mais attention, ce n'est là qu'un effet d'optique. Se détachant dramatiquement de la vie quotidienne, nécessairement, la guerre et le conflit attirent particulièrement l'attention.

C'est pourquoi on les remarque plus que d'autres faits sociaux. On peut en dire de même des individus agressifs qui, au sein de l'arène sociale, en veulent toujours plus.

En vérité, la plupart des gens sont d'un naturel conservateur. Ils s'accrochent à ce qu'ils ont et sont terrifiés par les conséquences imprévisibles d'un conflit. Ils détestent la confrontation et l'évitent à tout prix.

C'est d'ailleurs pourquoi tant de gens ont recours à l'agression passive pour obtenir ce qu'ils veulent. Lorsque vous tracez votre voie dans la vie, n'oubliez jamais cette facette de la nature humaine. C'est la base de toute stratégie du fait accompli.

Voici comment elle fonctionne : supposons que vous visez la conquête d'un territoire pour assurer votre pouvoir et votre sécurité. Vous vous en emparez sans préavis. Vos ennemis ont alors le choix : ils décident soit de se battre, soit d'accepter cette perte et de vous laisser en paix. Est-ce que le territoire dont vous vous êtes emparé et votre initiative unilatérale valent le coût et le danger d'une guerre ? Cette perte territoriale est-elle plus coûteuse qu'un conflit, qui s'aggraverait forcément sur le long terme ? Prenez possession d'un territoire de valeur, et l'ennemi aura à prendre dans tous les cas une décision primordiale. Prenez possession d'un territoire périphérique, petit, marginal, et il est quasiment impossible que votre adversaire choisisse la guerre. Il a beaucoup plus de raisons de vous laisser tranquille que de raisons de se battre pour un territoire insignifiant. Vous aurez alors réussi à user du naturel conservateur de votre ennemi, qui prend souvent le pas sur son instinct de conquérant. Bientôt, il se retrouvera devant le fait accompli, un nouveau statu quo qu'il renoncera à troubler.

Tôt ou tard, suivant la même logique, vous franchirez une nouvelle étape et vous approprierez un territoire de plus. Votre rival, cette fois, s'inquiétera. Il commencera à comprendre. Mais l'espace dont vous vous êtes rendu maître est tout petit et, de nouveau, il se demandera s'il vaut vraiment la peine de se battre. Il a bien renoncé une première fois ; quelle serait l'utilité de se battre maintenant ? Comme de Gaulle, exécutez votre stratégie du fait accompli avec subtilité. Quand votre but deviendra évident, quand vos ennemis regretteront leur pacifisme et songeront à se battre, vous aurez déjà changé la donne : vous ne serez plus si petit ni vulnérable. S'attaquer à vous leur demandera de jouer gros et les raisons d'éviter le conflit seront nouvelles et bien plus conséquentes. Grignotez peu à peu le territoire que vous briguez ; vous éviterez d'éveiller colère, peur et méfiance. Vos adversaires n'auront pas la motivation nécessaire pour surmonter leur peur naturelle du conflit. Laissez couler du temps entre chaque étape : vous jouerez ainsi de la faible capacité de concentration du camp opposé.

La clef de la stratégie du fait accompli est d'agir rapidement, sans discuter. Si vous affichez vos intentions avant de passer à l'acte, vous vous 396

S T R A T É G I E 2 9

exposez à un déluge de critiques, d'analyses et de questions : « Comment Tous les schémas issus de

osez-vous prétendre à cela ? Contentez-vous de ce que vous avez ! » Le l'impatience et visant à

obtenir une victoire rapide

conservatisme naturel des gens les pousse toujours à préférer les pour-ne pouvaient être que de

parlers à l'action. Pour éviter cela, saisissez-vous de votre cible sans grossières erreurs... Il était

ambages, et la discussion est close. Aussi petite que soit cette étape, vous nécessaire d'accumuler des

vous distinguez de la foule et vous attirez le respect et la crédibilité d'autrui.

milliers de petites victoires

Lorsque Frédéric le Grand accéda au trône de Prusse en 1740, la pour en faire un grand

succès.

Prusse était alors une puissance européenne mineure. Le père de Frédéric Général Võ Nguyễn

avait rassemblé une armée, à grands frais, mais ne s'en était jamais vrai-Giáp, 1911-

ment servi. Il savait que, dès l'instant où il déciderait de se servir de cette armée, les autres puissances européennes se ligueraient contre lui, craignant une menace du statu quo. Frédéric, quoique extrêmement ambitieux, comprenait ce qui avait toujours empêché son père d'agir.

Néanmoins, l'année où il monta sur le trône, une opportunité se présenta à lui. L'ennemi juré de la Prusse, l'Autriche, avait un nouveau dirigeant, l'impératrice Marie-Thérèse. Beaucoup doutaient de sa légitimité.

Frédéric décida de profiter de cette instabilité politique pour déplacer son armée dans la petite province autrichienne de la Silésie. Marie-Thérèse, pour justifier sa couronne et prouver sa fermeté, décida de combattre pour la récupérer. La guerre dura plusieurs années, mais Frédéric avait su choisir son moment. Lorsqu'il menaça de s'emparer des territoires au-delà de la Silésie, l'impératrice signa la paix.

Frédéric répéta cette stratégie à l'envi, envahissant çà et là de petits carrés de territoire qui, pris séparément, ne valaient pas la peine que l'on combatte, du moins relativement peu. Ainsi, avant que quiconque ne l'ait remarqué, il fit de la Prusse une grande puissance. S'il avait commencé par envahir un large territoire, il aurait dévoilé toutes ses ambitions et se serait attiré les foudres d'une alliance de puissances déterminées à maintenir le statu quo. La clef de cette stratégie par petites étapes fut une occasion, un pur hasard. L'Autriche traversait un moment difficile, et la Silésie était un petit territoire mais, en se l'appropriant, la Prusse augmentait ses ressources et se mettait en position pour d'autres conquêtes. Ces deux éléments combinés permirent à Frédéric d'étendre tranquillement ses possessions.

Notre problème, pour la plupart, est que nous avons de grands rêves, de belles ambitions. Embourbés dans les émotions suscitées par ces rêves et l'immensité de ces désirs, il nous est difficile de nous concentrer sur les petites étapes, pénibles mais nécessaires, qu'il faut franchir pour atteindre ces ambitions. Nous tendons à penser en termes de pas de géant, qui nous conduiraient vers nos objectifs. Mais dans l'univers social comme dans la nature, il faut, pour construire quelque chose de vaste et de solide, apprendre la lenteur. Ce n'est qu'en progressant à pas lents que l'on peut surmonter cette impatience toute naturelle : cette stratégie oblige à se concentrer sur les buts restreints et immédiats ; une première étape, puis une seconde, et ainsi de suite pour se rapprocher de l'ultime objectif. Cette stratégie nous oblige à penser en termes de processus, en S T R A T É G I E 2 9

397

séquences d'étapes et d'actions qui, si elles sont minuscules, sont incommensurablement bénéfiques sur le plan psychologique. On se laisse facilement déborder par l'immensité de ses désirs ; en agissant par étapes, tout semble plus réalisable. Rien n'est plus thérapeutique que l'action.

En mettant cette stratégie au point, soyez attentif aux occasions qui se présentent, aux moments de crise ainsi qu'aux faiblesses de l'ennemi.

Mais attention, ne soyez pas tenté d'en profiter outre mesure : si vous avez les yeux plus gros que le ventre, vous serez débordé par les problèmes et découragé par votre incapacité à les affronter.

La stratégie du fait accompli est le meilleur moyen pour prendre le contrôle d'un projet menacé par un commandement divisé. Dans la plupart de ses films, Alfred Hitchcock affronta toujours les mêmes problèmes et parvint à arracher progressivement le contrôle du film au producteur, aux acteurs et au reste de l'équipe. Ses escarmouches avec les scénaristes sont un exemple de la vie courante ; il en est exactement de même à la guerre. Hitchcock voulut toujours que sa vision du film soit exactement retranscrite dans le script. Mais s'il avait été trop ferme avec l'auteur, il ne se serait attiré que son ressentiment, pour un résultat final médiocre. Il préférait donc agir lentement, en commençant par laisser l'auteur travailler à sa guise à partir de ses notes, puis en demandant des corrections qui rejoignaient son idée. Le contrôle qu'il avait sur le film n'apparaissait que progressivement. Lorsqu'il était évident, l'auteur était déjà investi affectivement dans le projet et, quoique frustré, n'avait d'autre choix que de continuer. En paragon de patience, Hitchcock savait masquer son pouvoir pendant longtemps afin que producteurs, scénaristes et acteurs ne prennent la mesure de sa domination qu'une fois le film achevé. Pour prendre le contrôle d'un projet quel qu'il soit, vous devez faire du temps votre allié. Si vous tenez trop fermement les rênes dès le début, vous sapez l'esprit de groupe et éveillez la jalousie et le ressentiment. Donnez d'abord l'illusion que vous travaillez tous en équipe ; puis grignotez progressivement le pouvoir. Si, au cours du processus, vous suscitez l'hostilité chez quelques personnes, ne vous inquiétez pas. Cela signifie simplement qu'elles perdent le contrôle et qu'elles sont donc susceptibles d'être manipulées.

Enfin, cette stratégie est irremplaçable dans le domaine politique pour masquer vos intentions agressives. Mais pour que ces intentions demeurent masquées, abstenez-vous d'aller trop loin. Lorsque vous franchissez une étape, même dérisoire, montrez bien que vous agissez en état de légitime défense. Il est souvent utile de se faire passer pour l'opprimé et la victime. Faites croire à votre adversaire que vos objectifs sont limités en laissant passer du temps entre chaque étape. L'attention des gens sera vite détournée par autre chose. Clamez haut et fort votre pacifisme.

Le summum de la sagesse est de grignoter une large parcelle si vous en avez l'occasion, puis d'en rendre une partie. Les gens ne verront que votre générosité et votre sens de la mesure, sans prendre conscience des progrès considérables que vous aurez faits.

398

STRATÉGIE 29

Image :

L'artichaut. À première vue, il n'est guère appétissant, voire repoussant, avec toutes ces feuilles verdâtres. Vous n'obtenez la récompense qu'en mangeant une feuille après l'autre. Elles sont de plus en plus tendres et goûteuses, et vous finissez par attein-

dre la saveur ultime,

le cœur.

Autorité : *En multipliant les petits succès, on amasse un trésor après l'autre. Avec le temps, on devient riche sans comprendre comment cela s'est fait. (Frédéric le Grand, 1712-1786) A CONTRARIO*

Si vous soupçonnez un adversaire d'agir étape par étape contre vous, la seule stratégie est de contrer vigoureusement tout progrès pour ne pas vous retrouver devant un fait accompli. Une réaction rapide et ferme suffit généralement à décourager l'adversaire, qui a probablement recours à cette stratégie parce qu'il est faible et ne peut se permettre de combattre. S'il est tenace et ambitieux, à l'instar de Frédéric le Grand, il est d'autant plus important de se montrer ferme. Il serait dangereux de le laisser progresser : mieux vaut l'étouffer dans l'œuf.

S T R A T É G I E 2 9

399

30

PÉNÉTREZ LES ESPRITS :

LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

La communication est, en quelque sorte, une guerre dont les champs de bataille sont les esprits résistants et impénétrables de ceux et celles que vous cherchez à influencer. Votre but est de contourner, voire d'abattre leurs défenses afin de prendre le contrôle de leur esprit. Sans cela, toutes vos tentatives pour communiquer ne seront que vains bavardages.

Apprenez à infiltrer vos idées derrière les lignes ennemies, à faire passer des messages subliminaux, à pousser les gens à penser

comme vous sans qu'ils ne s'en rendent compte.

Vous en tromperez certains en déguisant vos idées novatrices sous une apparence ordinaire. Quant aux autres, les plus résistants, il faudra les secouer avec un langage résolument provocant. Évitez à tout prix un discours immobi-liste, moralisateur ou trop personnel. Vos propos doivent encourager l'action, et non la contemplation passive.

401

La façon la plus

LA COMMUNICATION VISCÉRALE

superficielle de vouloir

Lorsqu'on travaillait pour la première fois avec le réalisateur Alfred exercer de l'influence sur

Hitchcock, on ne pouvait manquer d'être totalement déconcerté. Sur le les autres est le pur

bavardage derrière lequel

plateau, il ne parlait guère, sauf pour se fendre de temps à autre d'une il n'y a rien. Une telle

remarque fine et souvent ironique. Était-il délibérément cachottier ? Ou excitation produite par les

juste calme ? Comment réaliser un film et avoir tant de personnes sous mouvements des organes

ses ordres sans délivrer un flot d'informations et de directives précises ?

de la parole demeure

Cette particularité de Hitchcock troublait beaucoup ses acteurs. La nécessairement

insignifiante.

*plupart d'entre eux avaient l'habitude qu'on les dorlote, qu'on discute
yi king, le livre des*

*des rôles qu'ils allaient jouer et du travail à accomplir pour se mettre
dans mutations, traduit et*

*la peau des personnages. Avec Hitchcock, rien de tout cela.
Pendant les adapté par Étienne*

Perrot de la traduction

*répétitions, il parlait très peu. Sur le plateau, les acteurs guettaient
son allemande du Père*

*approbation, mais Hitchcock prenait un air ennuyé ou faisait
carrément Richard Wilhelm*

*la sieste. D'après l'actrice Thelma Ritter, « si Hitchcock aimait ce que
vous faisiez, il ne disait rien. S'il n'aimait pas, il prenait un air
nauséeux à vous rendre malade ». Et pourtant, à sa façon, de
manière indirecte, il amenait les acteurs à faire exactement ce qu'il
voulait.*

*En 1935, lors du premier jour de tournage du film Les 39 Marches,
les deux principaux acteurs, Madeleine Carroll et Robert Donat,
arrivèrent sur le plateau un peu tendus. Ils s'apprêtaient à jouer une
des scènes les plus difficiles du film : d'après le scénario, ils ne se
connaissaient pas vraiment, mais s'étaient retrouvés menottés l'un à
l'autre plus tôt dans l'intrigue. Toujours menottés, ils prenaient la
fuite à travers la campagne écossaise (en réalité le plateau de
tournage) pour échapper aux méchants.*

Hitchcock ne leur avait donné aucune indication quant à leur jeu. Carroll était particulièrement agacée par le comportement du réalisateur. Cette actrice anglaise, l'une des stars les plus élégantes de son temps, avait passé la quasi-totalité de sa carrière à Hollywood, où les réalisateurs la traitaient en princesse. Hitchcock, quant à lui, était distant, difficile à cerner. Elle avait décidé de jouer la scène drapée dans des airs de dignité offensée comme, croyait-elle, une dame respectable aurait réagi en étant menottée à un étranger. Pour se détendre, elle discuta abondamment avec Donat, afin qu'ils soient tous deux sur la même longueur d'onde et prêts à jouer ensemble.

Lorsque Hitchcock arriva sur le plateau, il expliqua la scène aux deux acteurs, les menotta l'un à l'autre, puis leur fit faire une petite visite du plateau. Ils passèrent sur un pont factice et découvrirent les différents décors.

Mais au milieu de ce petit tour du propriétaire, on appela le réalisateur pour un détail technique. Il promit de revenir immédiatement et leur proposa de prendre une pause en attendant. Il tâta ses poches à la recherche de la clef des menottes. Tiens, étrange, il devait l'avoir perdue... Il partit précipitamment à la recherche de la clef. Les heures s'écoulèrent. Donat et Carroll étaient énervés, de plus en plus gênés. Ils avaient perdu le contrôle des événements, ce qui n'arrive pas souvent à de telles stars du grand écran. Alors que le moindre balayeur était libre d'aller et venir et de vaquer à ses occupations, les deux acteurs étaient enchaînés l'un à l'autre.

402

STRATÉGIE 30

L'inconfort de cette intimité forcée rendait toute plaisanterie impossible.

Quand on essaie de

Impossible même d'aller aux toilettes. C'était une profonde humiliation.

communiquer et que l'on

n'arrive pas à trouver

Hitchcock revint dans l'après-midi, avec la clef. Le tournage put enfin dans l'expérience de son

commencer, mais lorsque les acteurs se mirent au travail, ils eurent du mal interlocuteur le point qu'il

à mettre de côté l'expérience de cette journée éprouvante. Il n'y avait plus est capable de recevoir et de

trace de leur flegme habituel. Carroll avait depuis longtemps oublié comprendre, alors, il faut toutes ses idées sur la façon de jouer cette scène. Et pourtant, malgré sa créer cette expérience pour

lui. J'essayais d'expliquer

colère et celle de Donat, ils jouèrent avec une spontanéité inattendue. Ils à deux formateurs en

savaient ce que c'était que d'être menottés l'un à l'autre, ils avaient ressenti formation que les difficultés

cette gêne et n'avaient plus besoin de la feindre. Elle était véritable.

rencontrées dans leur village

Quatre ans plus tard, Hitchcock tourna Rebecca, avec Joan Fontaine et provenaient du fait qu'ils

étaient sortis de l'expérience

Laurence Olivier. À vingt et un ans, Joan Fontaine avait obtenu là son pre-de leur peuple ; et quand

mier rôle principal ; elle éprouvait un trac incommensurable à l'idée de l'on sort de l'expérience

jouer aux côtés de Laurence Olivier, reconnu depuis longtemps comme de quiconque, on ne

acteur de génie. Un autre réalisateur aurait tenté de la tranquilliser, mais communique pas, on ne fait

Hitchcock fit exactement le contraire. Il lui rapporta délibérément les can-que créer de la confusion.

C'étaient deux personnes

cans qui circulaient dans l'équipe. Les mauvaises langues, et elles n'étaient intelligentes et désireuses

pas rares, disaient qu'elle ne serait pas à la hauteur et que, en réalité, d'apprendre, ils

Olivier aurait voulu que l'on donne ce rôle à sa femme, Vivien Leigh.

m'affirmaient qu'ils

Fontaine était terrorisée, angoissée, et se sentait très seule. C'était exacte-étaient d'accord et qu'ils

comprenaient, par leurs

ment le profil du rôle qu'elle jouait. Elle n'eut pas besoin de se mettre dans mots comme par leurs

la peau du personnage, tout lui venant très spontanément. Sa prestation mimiques. Mais je savais

magnifique dans Rebecca signa le lancement d'une carrière brillante.

qu'en réalité ils ne

En 1947, Ann Todd, premier rôle féminin, jouait pour la première fois à Hollywood, dans Le Procès Paradine. Elle était donc

excessivement donc, je n'étais pas en

train de communiquer. Je

tendue. Dans les minutes pesantes qui précédaient le fameux « silence, on n'avais pas pénétré leur

tourne », Hitchcock lui racontait toujours une histoire salace qui la faisait expérience. Donc, il fallait

s'étrangler de rire. Un jour qu'elle devait tourner une scène allongée sur que je la leur donne.

un lit, vêtue d'une élégante chemise de nuit, Hitchcock bondit sur elle en Saul D. Alinsky, rules

for radicals, 1971

criant : « Relax ! » Ce genre de bouffonneries l'aida beaucoup à surpasser ses inhibitions et à être plus naturelle.

Sur le plateau, lorsque les acteurs et l'équipe de tournage étaient un peu fatigués ou qu'ils manquaient de concentration et préféraient discuter plutôt que de se mettre au travail, Hitchcock ne criait ni ne se plaignait jamais. Il écrasait une ampoule d'un coup-de-poing ou jetait sa tasse de thé contre un mur. Tout le monde reprenait ses esprits et retournait au travail.

Clairement, Hitchcock n'avait aucune confiance dans le langage et les explications. Pour communiquer, il préférait de loin le geste à la parole. Il appliquait cette règle jusqu'à la forme et au contenu de ses films.

Cela rendait le travail des scénaristes particulièrement ardu ; après tout, leur métier était de mettre un film en mots. En réunion,

Hitchcock expliquait des idées qui l'intéressaient, des thèmes comme la dualité des individus, le bon et le méchant qui sommeillent en chacun, le fait que personne ne puisse être totalement innocent. Les scénaristes noircissaient alors des pages entières de dialogues pour exprimer ses idées avec beaucoup de finesse et d'élégance. Elles finissaient à la poubelle et étaient S T R A T É G I E 3 0

403

Cyrus, ayant lu cette lettre,

résumées par des actions et des images. Dans Sueurs froides (1958) et ne songea plus qu'à

Psychose (1960), par exemple, Hitchcock introduisit de nombreux miroirs chercher les moyens les plus

dans les décors. Dans La Maison du docteur Edwardes (1945), on trouve de sages pour engager les

Perses à se révolter. Après

nombreuses images de ski et autres lignes parallèles. Dans L'Inconnu du y avoir bien réfléchi, voici

Nord-Express (1951), on découvre la scène du meurtre dans le reflet d'une ce qu'il imagina de plus

paire de lunettes. Pour Hitchcock, ce genre d'image résumait mieux que expédient, et il s'y tint.

la plus savante des phrases la dualité de l'âme humaine, mais sur le Il écrivit une lettre conforme

papier, forcément, ces images manquaient un peu de naturel.

à ses vues, l'ouvrit dans

l'assemblée des Perses, et

Sur le plateau, les producteurs de Hitchcock tombaient des nues leur en fit lecture. Elle

lorsqu'ils voyaient le réalisateur déplacer la caméra plutôt que les acteurs portait qu'Astyages le

pour filmer ses scènes. Cela paraissait absurde, comme s'il préférait l'aspect déclarait leur gouverneur.

technique de la réalisation aux dialogues et à la présence humaine.

« Maintenant donc, leur

dit-il, je vous commande de

Personne ne comprenait son obsession pour le son, la couleur, la taille des vous rendre tous ici chacun

portraits à l'écran, la vitesse à laquelle les acteurs se déplaçaient. Il était avec une faux. » Tels

apparemment plus attaché à tous ces détails qu'à l'histoire elle-même.

furent les ordres de Cyrus.

C'est seulement lorsque le film était terminé que cette méthode si

[...] Lorsqu'ils se furent

surprenante prenait tout son sens. Le public réagissait aux films de tous présentés armés de

faux, Cyrus, leur montrant

Hitchcock avec beaucoup plus d'enthousiasme qu'à ceux de n'importe un certain canton de la

quel autre réalisateur. Les images, le rythme, les mouvements de caméra Perse, d'environ dix-huit à

entraînaient le spectateur et le maintenaient en haleine. Un film de vingt stades, entièrement

Hitchcock n'est pas une expérience de spectacle passive ; c'est un acte en couvert de ronces et

d'épines, leur commanda de

soi, qui pénètre les esprits pour y demeurer.

l'essarter tout entier en un

jour. Ce travail achevé, il

Interprétation

leur ordonna de se baigner

Dans ses interviews, Hitchcock racontait souvent une anecdote de son le lendemain, et de se

enfance : lorsqu'il avait environ six ans, son père, énervé par une sottise rendre ensuite auprès de

lui. Cependant, ayant fait

qu'il avait faite, l'envoya au commissariat le plus proche avec un billet.

mener au même endroit

Le policier de service lut le billet et enferma le petit Alfred dans une cellule tous les troupeaux de son

en lui disant : « Voilà ce qu'on fait aux méchants garçons. » Il le relâcha père, tant de chèvres que de

au bout de quelques minutes, mais l'expérience le marqua pour toujours.

moutons et de bœufs, il les

fit tuer et apprêter. Outre

Si son père l'avait grondé, comme n'importe quel père l'aurait fait, Alfred cela, il fit apporter du vin

Hitchcock se serait braqué et rebellé. Mais il le laissa seul, encerclé de et les mets les plus exquis,

visages étrangers et sévères, dans une cellule sombre, avec des odeurs pour régaler l'armée. Le

inconnues. Cela fut plus efficace que n'importe quelle vocifération.

lendemain, les Perses étant

Comme l'avait ainsi appris Hitchcock, pour donner une leçon à arrivés, il les fit asseoir sur

l'herbe, et leur donna un

quelqu'un, pour véritablement modifier son comportement, il faut lui grand festin. Le repas fini,

faire vivre l'expérience, viser ses émotions, imprimer des images inou-Cyrus leur demanda

bliables qui marquent profondément la personne. À moins d'être suprême-laquelle de ces deux

mement éloquent, il est impossible d'être aussi efficace par de simples conditions leur paraissait

préférable, la présente, ou

mots. Il y a trop de gens qui parlent, qui essaient de vous persuader de celle de la veille. Ils

ceci ou cela. Les mots deviennent un fond sonore, que l'on écoute ou s'écrièrent qu'il y avait une

non, dont on se blinde progressivement.

grande différence entre l'une

Pour que la communication soit vraie et profonde, il faut ramener les et l'autre : que le jour

gens en enfance, à une époque où ils étaient moins méfiants et plus précédent ils avaient

éprouvé mille peines, au

sensibles aux sons, aux images, aux actes, à tout ce qui précède la com-lieu qu'actuellement ils

munication verbale. Cela implique donc de parler un langage d'actions, 404

S T R A T É G I E 3 0

lesquelles sont stratégiquement conçues pour modifier les humeurs et les goûtaient toutes sortes

émotions, ce que les gens contrôlent le moins. C'est précisément ce lande biens et de douceurs.

Cyrus saisit cette réponse

gage que Hitchcock apprit à manier tout au long de sa carrière. Ses pour leur découvrir ses

acteurs, il les voulait le plus naturels et le plus spontanés possible ; en fait, projets. « Perses, leur dit-il,

il ne leur demandait pas de jouer. Il aurait été absurde de leur dire de se tel est maintenant l'état de

détendre ou d'être naturels. Cela n'aurait fait qu'amplifier leur malaise et vos affaires : si vous voulez

les rendre encore plus méfiants qu'ils ne l'étaient déjà. Au lieu de ça, m'obéir, vous jouerez de

ces biens, et d'une infinité

comme son père qui l'avait véritablement effrayé en l'envoyant dans un d'autres encore, sans être

commissariat de Londres, il poussait ses acteurs à ressentir les émotions du exposés à des travaux

film, qu'il s'agisse de frustration, de solitude ou de désinhibition. Bien serviles. Si, au contraire,

évidemment, il n'avait jamais perdu la clef des menottes sur le plateau vous ne voulez pas suivre

mes conseils, vous ne devez

des 39 Marches, comme Donat l'apprit plus tard ; c'était une mascarade, attendre que des peines

une stratégie. Au lieu d'asséner aux acteurs d'insupportables discours sans nombre, et pareilles

demeurant au final extérieurs à eux-mêmes, Hitchcock leur fit vivre la à celles que vous souffrîtes

situation de leurs personnages de l'intérieur, afin qu'ils s'approprient plei-hier. Devenez donc libres

nement leurs émotions. Cela se voyait à l'écran. Hitchcock n'essaya en m'obéissant ; car il

semble que je sois né, par

jamais, non plus, de parler à son public. Il lui suffisait de compter sur la un effet particulier de la

force visuelle du film pour que les spectateurs retombent en enfance et bonté des dieux, pour

soient bouleversés par des images et des symboles forts.

vous faire jouir de ces

Lors des batailles du quotidien, vous devez absolument savoir com-avantages : et d'ailleurs je

ne vous crois nullement

muniquer vos idées et modifier les comportements d'autrui. La communi-inférieurs aux Mèdes, soit

cation est aussi une forme de guerre. Vos ennemis se méfient, ils sont sur dans ce qui concerne la

la défensive, ils sont accrochés à leurs croyances et à leurs idées précon-guerre, soit en toute autre

gues. Plus loin vous pénétrez dans leurs défenses, plus vous occupez leur chose. Secouez donc au

espace mental, plus votre communication est efficace. La plupart des gens plus tôt le joug sous lequel

Astyages vous tient

conduisent une sorte de guerre médiévale, en se servant de mots, de sup-asservis. » Les Perses,

pliques et de soliloques comme autant de masses d'armes et de gourdins qui depuis longtemps

pour assommer leurs ennemis. Mais une attitude aussi directe ne peut être indignée de se

qu'endurcir la cible. Apprenez au contraire à vous battre implicitement, de voir assujettis aux Mèdes,

ayant trouvé un chef,

façon non conventionnelle, biaisée, en poussant les gens à abattre leurs saisis avec plaisir

défenses et en touchant leur sensibilité, en leur faisant expérimenter l'occasion de se mettre des émotions, en les éblouissant d'images, de symboles et de signaux en liberté.

sensibles. Vous parvenez alors à leur faire retrouver l'enfance, époque où Hérodote,

484-432 av. J. -C.,

ils étaient plus vulnérables, plus modelables ; l'idée que vous voulez faire histoires,

passer pénétre loin derrière leurs défenses. Cette façon inhabituelle de traduit par Pierre-Henri

Larcher, Charpentier,

combattre vous conférera un pouvoir tout aussi inhabituel.

Paris, 1850

Le prêtre Ryokan... demanda au maître zen Bukkan... de lui expliquer les quatre mondes du Dharma... Bukkan dit : « Pour expliquer les quatre mondes du Dharma, il n'y a pas besoin de grands discours. » Il emplit de thé une tasse blanche, but et cassa la tasse devant le prêtre en demandant : « Vous avez compris ? »

Le prêtre répondit : « Grâce à votre enseignement direct et immédiat, je me suis introduit dans le royaume du Principe et de l'Événement. »

TREVOR LEGGETT, Samurai Zen: The Warrior Koans, 1985

STRATÉGIE 30

405

Plus sot encore est celui

LE GÉNIE

qui s'accroche à des mots

En 1498, Nicolas Machiavel, âgé de vingt-neuf ans, fut nommé secrétaire à et à des phrases et essaie

la seconde chancellerie de Florence, qui était l'équivalent d'un ministère des de parvenir ainsi à la

compréhension. C'est

Affaires étrangères. Ce choix était pour le moins surprenant : Machiavel comme si l'on voulait

n'était pas de haute naissance, n'avait aucune expérience en politique, pas frapper la lune avec un

de diplôme en droit ni une quelconque qualification professionnelle. Mais il bâton, ou que l'on se gratte

connaissait quelqu'un au gouvernement de la cité qui l'appréciait et avait la chaussure parce qu'on

entrevu son potentiel. Effectivement, au cours des années suivantes, a le pied qui démange.

Cela n'a rien à voir avec

Machiavel se distingua de ses collègues à la chancellerie par son énergie iné-la Vérité.

puisable, ses rapports incisifs sur les affaires politiques et ses conseils remar-Maître Zen Mumon,

quables aux ambassadeurs et aux ministres. De prestigieuses missions lui 1183-1260

furent confiées, qui le conduisirent à parcourir toute l'Europe pour des questions diplomatiques. Il alla en Italie du Nord rencontrer César Borgia et comprendre ses intentions à l'égard de Florence ; il se rendit en France pour s'entretenir avec le roi Louis XII ; à Rome, enfin, il rencontra le pape Jules II. Il était vraisemblablement à l'aube d'une brillante carrière.

Toutefois, la vie professionnelle de Machiavel n'était pas un conte de fées. Il se plaignit auprès de ses amis du salaire misérable que lui offrait la chancellerie ; il leur raconta tout le mal qu'il se donnait en négociations pour qu'au dernier moment, un vieillard de haute naissance conclue la mission et ramasse tous les lauriers. Beaucoup au-dessus de lui, disait-il, étaient paresseux et stupides, arrivés là en vertu de leur naissance et de leurs relations. Il raconta aussi qu'il apprenait l'art de communiquer avec ces personnes, de les utiliser pour ne pas être utilisé lui-même.

Avant l'arrivée de Machiavel à la chancellerie, Florence avait été dirigée par la famille de Médicis jusqu'en 1494, date à laquelle la ville était devenue une république. En 1512, le pape Jules II leva une armée chargée de prendre Florence de force, de renverser la république et de restaurer les Médicis au pouvoir. Le plan réussit et les Médicis revinrent, avec une lourde dette envers le pape. Quelques semaines plus tard, Machiavel fut emprisonné sous le vague prétexte d'avoir conspiré contre les Médicis. Il fut soumis à la torture, mais refusa de parler, et il n'admit ni sa culpabilité ni celle de qui que ce soit. Il sortit de prison en mars 1513

et, disgracié, se retira dans une petite ferme que possédait sa famille à quelques kilomètres de la ville.

Machiavel avait un ami proche en la personne de Francesco Vettori, qui était parvenu à résister aux changements de gouvernement et à s'insinuer dans les bonnes grâces de la famille de Médicis. Au printemps 1513, Vettori commença à recevoir des lettres dans lesquelles Machiavel lui décrivait sa nouvelle vie. La nuit, il s'enfermait pour étudier et tenait des conversations imaginaires avec les grandes figures de l'histoire, afin de tenter de découvrir les secrets de leur pouvoir. Il voulait diffuser toutes les choses qu'il avait apprises au sujet de la politique et de l'art de gouverner.

En outre, il écrivit à Vettori qu'il rédigeait un opuscule intitulé De principa-tibus – rebaptisé plus tard Le Prince – « où je plonge aussi profond que je puis dans des idées sur ce sujet, je discute la nature du pouvoir du prince, 406

S T R A T É G I E 3 0

quelles formes il prend, comment il s'acquiert, se maintient et se perd ». Yoriyasu était un samouraï Il insistait sur le fait que les connaissances et les conseils donnés dans cet agressif et fanfaron... Au

printemps de 1341, il fut

ouvrage seraient plus utiles à un prince que la plus grande des armées.

transféré de Kofu à

Peut-être Vettori pouvait-il le transmettre à l'un des Médicis, auquel Kamakura ; là, il alla

Machiavel serait heureux de dédier son travail ? Il serait très utile à cette rendre visite à maître

famille de « nouveaux princes ». Cela permettrait peut-être aussi de redy-Toden, 45e enseignant au

namiser la carrière de l'auteur, déprimé par sa disgrâce en politique.

Kenchoji, pour lui poser

des questions sur le zen.

Vettori fit remettre l'essai à Laurent de Médicis, qui l'accepta avec Le maître dit : « Le zen,

moins d'enthousiasme que les deux chiens de chasse qui lui furent offerts c'est le fait de manifester

au même moment. En fait, même Vettori resta perplexe à la lecture du directement la grande action

Prince : les conseils qu'il y trouva étaient parfois crûment violents et dans les mille soucis de la

vie. Quand il s'agit de

immoraux, même si la langue n'était empreinte d'aucune passion et loyauté pour un samouraï, plutôt prosaïque. Cela donnait un mélange étrange et hors du commun.

il s'agit de loyauté pour le

Ce que l'auteur avait écrit était vrai, mais un peu trop audacieux.

zen. Le mot loyauté en

Machiavel fit aussi parvenir le manuscrit à d'autres amis qui, pas plus que chinois est composé de deux

Vettori, ne surent quoi en faire. Peut-être était-ce une satire ? Tout le caractères : centre et cœur.

Cela signifie : “Le seigneur

monde connaissait son mépris pour ces aristocrates puissants mais bêtes.

au centre de l’homme”.

Machiavel écrivit bientôt un autre livre, connu plus tard sous le titre Les Il ne doit y avoir nulle

Discours, un résumé des conversations avec ses amis depuis sa disgrâce. Le passion désordonnée. Mais

livre rassemblait une série de méditations sur la politique et reprenait cer-quand un vieux prêtre

comme moi observe les

tains des durs conseils de son œuvre précédente, mais plus orientés vers la samouraïs d’aujourd’hui,

constitution d’une république que vers le gouvernement d’un seul prince.

il en voit certains dont le

En quelques années, Machiavel revint en grâce et fut autorisé à centre du cœur est orienté prendre part aux affaires florentines. Il écrivit une pièce, La Mandragore vers la renommée et

qui, quoique scandaleuse, fut appréciée du pape et jouée au Vatican. On l’argent, d’autres vers le

vin et la concupiscence,

lui demanda de rédiger une histoire de Florence. Le Prince et Les Discours d’autres enfin vers le

ne furent pas publiés, mais circulèrent sous la forme de manuscrits parmi pouvoir et l'ostentation.

les dirigeants et les politiciens italiens. Mais ils furent peu lus et, lorsque ils sont tous sur des pentes,

Machiavel mourut en 1527, l'ancien secrétaire de la république semblait ils ne peuvent pas avoir le

cœur centré ; alors quelle

voué à retourner à l'obscurité d'où il était venu.

loyauté peuvent-ils avoir

Toutefois, après sa mort, ces deux œuvres, qui n'avaient jamais été vis-à-vis de l'État ? Si

publiées, commencèrent à circuler hors d'Italie. En 1529, le rusé Thomas vous, monsieur, êtes

Cromwell, ministre d'Henri VIII d'Angleterre, parvint à obtenir une désireux de pratiquer le

copie du Prince et, contrairement au frivole Laurent de Médicis, le lut avec zen, pratiquez d'abord la

loyauté, et ne vous laissez

une grande attention. Les anecdotes historiques du livre le rendaient à pas aller à de mauvais

son goût vivant et distrayant. Sa langue neutre et prosaïque ne lui parut désirs. » Le guerrier

pas bizarre, mais rafraîchissante. Mais plus encore, les conseils immoraux rétorqua : « Notre loyauté,

qu'on y trouvait étaient indispensables : l'auteur expliquait non seulement ce que doit faire un dirigeant pour rester au pouvoir, mais aussi de bataille. Qu'avons-nous

grande action sur le champ

comment présenter ses actions au peuple. Cromwell ne put s'empêcher besoin des sermons d'un

d'instiller les conseils de Machiavel dans ceux qu'il donnait au roi.

prêtre ? » L'enseignant

Publié en plusieurs langues au cours des décennies suivant la mort de répondit : « Vous,

Machiavel, Le Prince se répandit progressivement par-delà les frontières. Les monsieur, êtes un héros en

ce qui concerne les querelles.

siècles passant, l'ouvrage acquit une vie propre, et double : il était largement Quant à moi, je suis un

condamné parce qu'amoral mais, en privé, avidement dévoré par toutes les gentilhomme de paix :

figures politiques de l'histoire. Le cardinal de Richelieu en fit une sorte de nous n'avons rien à nous

S T R A T É G I E 3 0

407

dire. » Le samouraï sortit

bible politique. Napoléon le consulta souvent. Le président américain John son sabre et dit : « La

Adams l'avait sur sa table de chevet. Avec l'aide de Voltaire, le roi de Prusse loyauté est dans le sabre

Frédéric le Grand rédigea un tract intitulé L'Anti-Machiavel, mais il n'eut du héros. Si vous ne savez

pas ça, vous ne devriez pas

aucun remords à mettre en pratique bon nombre d'idées du Florentin.

parler de loyauté. – Le

Tandis que les livres de Machiavel atteignaient de plus en plus de vieux prêtre que je suis,

personnes, son influence s'étendit au-delà de la politique. Les philoso-répondit l'enseignant,

phes, de Bacon à Hegel, trouvèrent dans ses écrits la confirmation de possède le très précieux

beaucoup de leurs propres théories. Les poètes romantiques, à l'instar de sabre du roi de diamant et

si vous ne savez pas ça,

lord Byron, admirèrent l'énergie de son esprit. En Italie, en Irlande et en vous ne devriez pas parler

Russie, les jeunes révolutionnaires découvrirent dans Les Discours une de la source de la loyauté.

source d'inspiration, un appel aux armes et le projet d'une société future.

– *La loyauté de votre sabre*

*Au cours des siècles, des millions et des millions de lecteurs se sont
de diamant ! riposta le*

samouraï. À quoi cela sert-

*inspirés et servis de Machiavel et de ses conseils sur le pouvoir.
Mais, en il dans un véritable*

*réalité, n'est-ce pas plutôt Machiavel qui se sert d'eux ? Ses écrits
et sa combat ? » Le maître*

*correspondance avec ses amis, pour certains découverts bien
longtemps bondit et lança un cri*

*après sa mort, prouvent qu'il avait profondément médité sur le fait
même appelé katzu ; le samouraï*

*d'écrire et sur le pouvoir que cela lui donnerait au-delà de son
existence fut tellement choqué qu'il*

en perdit connaissance. Au

*lorsqu'il parviendrait, des siècles plus tard, à instiller ses idées
indirectement bout d'un moment,*

*et profondément dans l'esprit de ses lecteurs, les transformant en
disciples l'enseignant cria de*

involontaires de sa philosophie immorale.

nouveau et le samouraï

reprit instantanément ses

esprits. « Alors, cette

Interprétation

loyauté dans le sabre du

Lorsqu'il se fut retiré dans sa ferme, Machiavel eut tout le temps et le loisir héros ? Où est-elle ?

de réfléchir profondément aux questions qui l'intéressaient. Il commença Parlez ! » Le samouraï,

par lentement formuler une philosophie politique qui mûrissait depuis subjugué et plein de

longtemps dans son esprit. Pour Machiavel, le bien ultime était un monde crainte, présenta ses

excuses et prit congé.

de changement, dynamique, au sein duquel les cités et les républiques Trevor Leggett,

seraient agencées et se renouvelleraient mutuellement dans un mouve-samurai zen:

ment et une évolution perpétuels. Les pires des maux étaient la stagnation the warrior koans,

1985

et la suffisance. Les agents de ce changement salubre étaient ceux qu'il appelait les « nouveaux princes », des jeunes ambitieux millions, mi-renards, ennemis avoués ou non de l'ordre établi. Puis, il analysa le processus par lequel les nouveaux princes atteignaient le pouvoir et, bien souvent, le quittaient. Certains schémas étaient très clairs : il fallait selon lui ménager les apparences, se servir des systèmes de croyance de la société et parfois tenter des actions délibérément immorales. Machiavel avait soif de répandre ses idées et ses conseils. Le pouvoir qui lui avait été refusé en politique, il décida de l'arracher par les livres : il voulait convertir ses lecteurs à sa cause et c'étaient eux qui répandraient ses idées, volontairement

ou involontairement, au cours de leurs carrières. Machiavel savait que les puissants n'aiment guère recevoir de conseils, surtout de quelqu'un de rang inférieur. Il savait aussi que ceux qui n'étaient pas au pouvoir risquaient d'être effrayés par les aspects dangereux de sa philosophie, que beaucoup de ses lecteurs seraient attirés et repoussés tout à la fois. Ceux qui n'ont pas de pouvoir le désirent, mais ont peur de ce qu'il faut entreprendre pour le conquérir. Pour séduire les méfiants et les hésitants, les 408

S T R A T É G I E 3 0

œuvres de Machiavel devaient obéir à une stratégie bien pensée, être fines Après avoir fermé le col de

et implicites. Il mit ainsi au point des outils rhétoriques non conventionnels la Chersonèse par un mur

qui la mettait à l'abri des

afin de percer les défenses de ses lecteurs.

incursions des Apsinthiens,

D'abord, il distilla des conseils indispensables, des idées concrètes les Lampsacéniens furent

sur la façon de gagner le pouvoir, de le garder et de le protéger. Cela les premiers que Miltiade

attire toutes sortes de lecteurs, car nous pensons tous d'abord à notre attaque. Mais ils le firent

propre intérêt. En outre, que le lecteur adhère ou non, il finit par com-prisonnier dans une

embuscade qu'ils lui

prendre qu'il peut être dangereux pour lui d'ignorer ce livre et ses idées.

dressèrent. Crésus, roi de

*Ensuite, Machiavel illustra ses écrits et pensées d'anecdotes histo-
Lydie, dont il était aimé,*

*riques. Les gens apprécient particulièrement qu'on leur montre
comment ne l'eût pas plutôt appris,*

*devenir le nouveau César ou le nouveau Médicis et, surtout, ils
aiment qu'il envoya ordre à ceux*

de Lampsaque de le

*qu'on leur raconte des histoires. Un esprit captivé par une narration
relâcher, avec menaces de*

*abaisse ses défenses et est ouvert à toute suggestion. Les lecteurs
ne les détruire comme des*

*remarquent pas qu'en lisant ces histoires, ou plutôt en lisant la
version que pins, s'ils ne le faisaient*

*Machiavel en donne, savamment remaniée, ils absorbent des idées
et des pas. Les Lampsacéniens,*

*concepts. Machiavel citait aussi des auteurs classiques, en les
interprétant incertains, ne comprenaient*

rien à la menace de ce

*à sa guise. Des pensées et des conseils dangereux sont plus
acceptables prince ; mais un vieillard*

s'ils sortent de la bouche de Tite-Live ou de Tacite.

qui en saisit enfin le sens,

*Il usa enfin d'un style pur et sans fioritures afin de rendre le texte
quoique avec bien de la*

vivant. Bien loin de ralentir et de s'arrêter, les esprits ont le désir d'aller peine, leur en donna

l'explication. De tous les

au-delà de la pensée qui leur est exposée et de passer à l'action. La vio-arbres, dit-il, le pin est le

lence des conseils est parfois déstabilisante, mais elle sort le lecteur de sa seul qui, étant une fois

stupeur. Ce type de langage parle plus particulièrement aux jeunes, ter-coupé, ne pousse plus de

reau fertile d'où sortent les nouveaux princes. Les récits restaient ouverts, rejets et périclité tout à fait.

ils ne disaient jamais le comportement exact à adopter. Chacun doit se servir Sur cette menace, les

Lampsacéniens, qui

vir de ses propres idées, de ses propres expériences de pouvoir pour les redoutaient la puissance

adapter et devenir complice et partenaire du texte. Ainsi, Machiavel prit de Crésus, le remirent

l'autorité sur ses lecteurs, tout en déguisant la nature de sa manipulation.

en liberté.

Comment résister à une menace que l'on ne voit pas ?

Hérodote,

484-432 av. J. -C.,

*Les idées les plus brillantes, les théories qui pourraient révolutionner
histoires,*

*la face du monde ne sont rien si vous ne pouvez les énoncer
efficacement.*

traduit par Pierre-Henri

Larcher, Charpentier,

*Elles n'ont aucun pouvoir, aucune force, si elles ne pénètrent pas
dura-Paris, 1850*

*blement les esprits. Ne vous concentrez pas sur vous ni sur le
besoin que vous ressentez d'exprimer vos idées, mais plutôt sur le
public que vous visez, comme un militaire se concentre sur l'ennemi
qu'il veut vaincre.*

*Lorsque vous avez affaire à des gens qui, visiblement, s'ennuient ou
sont incapables de concentration, il faut savoir les distraire, faire
entrer vos idées par la fenêtre si la porte est fermée. Avec les
dirigeants politiques, il faut se montrer prudent et indirect, avoir
recours parfois à une tierce personne pour déguiser la source des
idées que vous essayez de répandre.*

*Avec les jeunes, montrez-vous plus violent ; de toute façon, votre
discours doit être vivant, entraînant. Ne vous arrêtez jamais sur
l'intelligence de votre lecteur. Votre but n'est pas de vous exprimer,
mais de gagner du pouvoir et de l'influence. Moins les gens se
concentreront sur la forme de communication que vous avez choisie,
moins ils comprendront à quel point vos idées dangereuses
s'enracinent dans leurs esprits.*

S T R A T É G I E 3 0

409

En ce jour-là, Jésus sortit

Pendant un temps, je n'ai jamais dit ce que je croyais, ni cru ce que de la maison et s'assit au

je disais. Et s'il m'arrive de dire ce que je pense, je le cache tou-bord de la mer. De grandes

jours parmi tant de mensonges qu'il est difficile de l'en démêler.

foules se rassemblèrent près

NICOLAS MACHIAVEL, Lettre à Francesco Guicciardini, 1521

de lui, si bien qu'il monta

dans une barque où il

s'assit ; toute la foule se

tenait sur le rivage. Il leur

LES CLEFS DE LA GUERRE

dit beaucoup de choses en

Depuis bon nombre de siècles, nous sommes tous en quête de cette for-paraboles. « Voici que le

semeur est sorti pour semer.

mule magique qui nous permettrait d'influencer nos semblables par le Comme il semait, des

truchement de la parole. Bien évidemment, cette quête est vaine. Les grains sont tombés au bord

mots ont des qualités étranges, paradoxales : lorsque vous donnez des du chemin ; et les oiseaux

conseils, par exemple, quels que soient le ton et la forme que vous adop-du ciel sont venus et ont

tez, vous sous-entendez que vous en savez plus que l'autre. Cela atteint tout mangé. D'autres sont

tombés dans les endroits

la personne dans ses angoisses et ses faiblesses, et vos propos, aussi bien-pierreux, où ils n'avaient

veillants soient-ils, poussent votre interlocuteur à se retrancher dans les pas beaucoup de terre ; ils

habitudes que vous vouliez justement modifier. Une fois vos propos dif-ont aussitôt levé parce

fusés et médiatisés, le public en fait ce qu'il veut, les interprète à sa conve-qu'ils n'avaient pas de terre

en profondeur ; le soleil

nance, selon ses préjugés. Souvent, lorsque les gens semblent écouter, étant monté, ils ont été

lorsqu'ils hochent la tête et paraissent convaincus, ils s'efforcent tout sim-brûlés et, faute de racine,

plement de vous être agréables ou, pire, de se débarrasser de vous. Il y a ils ont séché. D'autres sont

trop de mots ; nous sommes assaillis de messages et de slogans. Le langage tombés dans les épines ; les

n'a donc plus vraiment de valeur durable.

épines ont monté et les ont

étouffés. D'autres sont

Cela ne signifie pas pour autant que les mots soient inutiles lorsqu'on tombe dans la bonne terre

recherche le pouvoir ; il faut simplement savoir se montrer stratégique et on a donné du fruit, l'un

avoir quelques notions de psychologie fondamentale. Ce qui nous cent, l'autre soixante,

change, ce qui modifie nos comportements, ce ne sont pas les mots tout-l'autre trente. Entende qui

a des oreilles ! Entende

bés de la bouche d'autrui, mais nos expériences propres, ce qui vient de qui a des oreilles ! » Les

l'intérieur et non de l'extérieur. Un événement qui vous secoue affective-disciplines s'approchent et

ment rompt avec les schémas habituels à travers lesquels vous concevez lui disent : « Pourquoi leur

le monde, et vous marque profondément. Lorsque vous lisez ou entendez parles-tu en paraboles ? »

en conférence un grand professeur, vous vous interrogez sur ce que vous Il répondit : « Parce qu'à

vous il est donné de

savez, vous méditez sur le problème dont il est question, et ce processus connaît les mystères du

modifie votre façon de réfléchir. Les idées sont intériorisées et ressenties en Royaume des Cieux,

tant qu'expériences personnelles. Les images des films pénètrent les incons-tandis qu'à ceux-là ce n'est

cients et communiquent de façon préverbale, elles accèdent à notre vie oni-pas donné. Car à celui qui

a, il sera donné, et il sera

rique. Seuls les événements et les idées qui se logent au plus profond de dans la surabondance ;

l'être, qui s'enracinent dans les esprits, les pensées, les expériences, ont le mais celui qui n'a pas,

pouvoir de changer nos actes de façon durable.

même ce qu'il a lui sera

Le personnage historique ayant le plus réfléchi sur la question de la retiré. Voici pourquoi je

communication est très certainement Socrate, grand philosophe de leur parle en paraboles :

parce qu'ils regardent sans

l'Antiquité athénienne. Son but était simple : il voulait faire comprendre regarder et qu'ils entendent

aux gens que leur compréhension du monde était superficielle, pour ne sans entendre ni

pas dire totalement erronée. S'il avait exprimé cela de manière conven-comprendre ; et pour eux

tionnelle, explicite, il n'aurait fait qu'endurcir son auditoire et renforcer s'accomplit la prophétie

d'Ésaïe, qui dit : Vous

sa vanité intellectuelle. Il y réfléchit et, après maints tâtonnements, il mit aurez beau entendre,

au point une méthode. Il commençait toujours par mettre en place une 410

S T R A T É G I E 3 0

sorte de piège : il discourait sur sa propre ignorance, expliquant à son vous ne comprendrez

auditoire, majoritairement composé de jeunes gens, qu'il en savait finale-pas ; vous aurez beau

regarder, vous ne verrez

ment très peu et que la prétendue sagesse dont ils avaient entendu parler pas. »

n'était que pure légende. Il en profitait pour complimenter les jeunes Matthieu 13 : 1-15,

gens, nourrissant à plaisir leur vanité en flattant leurs idées haut et fort.

Traduction œcuménique

Puis, au cours d'une série de questions structurées en dialogue avec un de la Bible

membre de son auditoire, il réduisait progressivement en miettes les idées qu'il venait de louer. Il n'était jamais directement négatif, mais ses questions faisaient entrevoir à son interlocuteur les approximations et les erreurs de son raisonnement. C'était très déstabilisant ; il venait de clamer ses lacunes et de louer ses interlocuteurs, mais il était parvenu, malgré tout, à les faire douter de ce qu'ils prétendaient savoir.

Ce type de dialogue imprégnait les esprits des cibles du philosophe pendant plusieurs jours ; les jeunes gens se questionnaient seuls sur leur idée du monde. Dans cet état d'esprit, ils étaient beaucoup plus ouverts à la véritable connaissance, à quelque chose de vraiment

nouveau. Socrate faisait voler en éclats les préjugés de ses interlocuteurs en adoptant ce qu'il appelait son rôle de « sage-femme » dans ce processus d'accouchement intellectuel que constituait la maïeutique. Il ne donnait pas ses idées directement, mais aidait à faire surgir les doutes latents en chaque individu. Le succès de la méthode socratique était stupéfiant : toute une génération d'Athéniens succomba au charme du philosophe et fut profondément transformée par ses enseignements. Le plus célèbre de ses disciples fut bien entendu Platon, qui répandit les idées de Socrate comme une parole sacrée.

Et l'influence de Platon sur la pensée occidentale devance de loin celle de tout autre philosophe. La méthode de Socrate était un modèle de stratégie.

Il commençait par se rabaïsser et par flatter ses auditeurs, afin de franchir leur méfiance naturelle en contournant discrètement leurs défenses. Puis il les conduisait dans un labyrinthe philosophique dont ils ne pouvaient sortir et au sein duquel tout ce qu'ils connaissaient était remis en question.

Selon Alcibiade, l'un des jeunes gens avec lesquels Socrate discuta, on ne pouvait jamais savoir ce qu'il pensait ou ce qu'il voulait dire ; tout n'était que rhétorique et ironie. Ne sachant pas ce qu'il faisait, c'étaient alors les questionnements et les doutes propres de l'interlocuteur qui remontaient à la surface. Il modifiait votre expérience du monde de l'intérieur.

Cette méthode est une sorte de communication en profondeur. En règle générale, le discours normal, y compris les beaux écrits et l'art, ne touche les gens qu'en surface. Vos tentatives pour communiquer sont donc absorbées par le bruit ambiant qui vous emplit quotidiennement les oreilles.

Même lorsque nous disons ou faisons quelque chose qui touche quelqu'un et l'émeut, créant une sorte de connexion, c'est rarement assez durable pour véritablement modifier la pensée et les comportements. La plupart du temps, cette communication de

surface suffit ; on ne peut passer sa vie à se démener pour toucher chaque personne que l'on rencontre, ce serait épuisant. Mais le pouvoir d'atteindre profondément les cœurs, d'agir sur les esprits et de changer les comportements est parfois indispensable.

STRATÉGIE 30

411

L'ironie. – L'ironie n'a sa

Pour cela, il ne suffit pas de prêter attention au contenu de ce que place que dans un cadre

vous communiquez, mais aussi à la façon de le communiquer, le chemin didactique, un outil à la

par lequel vous conduisez les gens aux conclusions que vous souhaitez, disposition du professeur

vis-à-vis de son élève quel

plutôt que la manière directe et verbale de délivrer le message. Vous vou-qu'il soit : elle vise à

lez que l'un de vos proches change une mauvaise habitude ; le plus effi-humilier et à faire honte

cace, au lieu d'essayer de le persuader qu'il serait bon d'arrêter, est de lui en sorte de susciter une

montrer, par exemple en imitant son mauvais comportement, à quel résolution salutare et à

point cette habitude est désagréable pour les autres. Si vous souhaitez aider inspirer le respect et la

reconnaissance que l'on

une personne à prendre confiance en elle et à gagner en estime de soi, de peut avoir vis-à-vis d'un

simples félicitations n'auront qu'un effet superficiel. Si vous le pouvez, médecin. Celui qui ironise

mieux vaut la pousser à accomplir quelque chose de tangible, afin qu'elle joue à l'ignorant au point

fasse elle-même l'expérience de son propre succès. C'est l'unique façon que l'élève avec lequel il

discute s'y trompe, acquiert

de lui donner véritablement confiance. Lorsque vous désirez faire passer l'assurance qu'il a raison et

une idée importante, évitez les sermons interminables ; aidez plutôt vos se découvre à tous égards ;

lecteurs ou vos auditeurs à faire le lien entre les pointillés et à parvenir il abandonne toute

seuls à leurs propres conclusions. Faites en sorte qu'ils intériorisent la circonspection et se révèle tel

pensée que vous cherchez à communiquer, afin que la conclusion qu'il est... jusqu'au

moment où la lampe qu'il

paraisse venir d'eux et non de vous. La communication indirecte a le braque sur le visage de son

pouvoir de s'insinuer loin derrière les défenses de chacun.

maître retourne son faisceau

Ce nouveau type de langage comprend un nouveau vocabulaire qui contre lui de la façon la

va au-delà de la communication explicite. Le silence, par exemple, peut plus humiliante. Quand

il n'y a pas cette relation

être très significatif. Lorsque l'on se tait, que l'on ne répond pas, on en élève/maître, l'ironie n'est

dit long. Lorsque vous évitez un sujet que l'on s'attendrait à vous voir qu'une source de

aborder, vous attirez l'attention sur cette ellipse, et c'est porteur de ressentiment, une vulgaire

sens. De même, les détails – ce que Machiavel appelait les cose piccole (« les affectation. L'écrivain

petites choses ») – d'un texte, d'un discours ou d'une œuvre d'art ont une ironique fait ses choux gras

de ce genre d'hommes qui

puissance expressive non négligeable. Lorsque le célèbre avocat et ora-souhaitent avec l'auteur se

teur romain Cicéron souhaitait dénigrer le tempérament d'une personne sentir supérieurs à tous les

qu'il poursuivait, il ne faisait pas d'accusations directes ni de discours autres et considèrent

emportés. Il relevait des détails de la vie de l'accusé : le luxe inouï de sa l'auteur comme le porte-parole de leur présomption.

villa (payée par de l'argent sale ?), la débauche de ses orgies, ses vête-De surcroît, l'habitation

ments, tous les signes qui montraient qu'il se considérait comme supé-à l'ironie, comme

rieur au Romain moyen. Cicéron jetait ces détails en passant, mais nul l'habitude au sarcasme,

n'avait besoin d'explications. Sans paraître forcer la main du jury, il le gâte le caractère qu'il

conduisait vers une certaine conclusion.

empreint progressivement

d'un sentiment de

Il est potentiellement dangereux d'exprimer des idées à contre-cou-supériorité malveillant et

rant de l'opinion publique et d'offenser le politiquement correct. Mieux railleur : au bout du

vaut paraître se conformer aux normes, décalquer les idées convenables.

compte, on finit par

Mais servez-vous de détails ici ou là pour faire passer un autre message.

ressembler à un chien

hargneux qui a appris la

Si vous écrivez un roman, par exemple, mettez vos opinions subversives manière de rire mais a

dans la bouche d'un méchant, mais qui s'exprime avec une telle énergie oublié celle de mordre.

et une telle verve qu'il en devient plus intéressant que le héros lui-même.

Friedrich Nietzsche,

Tout le monde ne saisira pas vos allusions et votre second degré, mais Humain, trop humain,

1878

certaines comprendront, du moins ceux qui ont un peu de jugement. Ce type de message équivoque excitera votre public : les formes d'expression indirectes comme le silence, les insinuations, les doubles sens ou les 412

S T R A T É G I E 3 0

maladresses délibérées donnent aux gens l'impression qu'ils participent, qu'ils découvrent par eux-mêmes le sens véritable de ce qu'ils lisent ou entendent. Plus votre interlocuteur est investi dans le processus de communication, plus il est réceptif à vos idées.

Lorsque vous mettez cette stratégie en pratique, évitez l'erreur banale qui consiste à vouloir attirer l'attention en choquant ou en étonnant.

L'attention que vous attirerez ainsi est superficielle ; elle ne durera pas. Si vous choquez, vous vous aliénez de nombreuses personnes et réduisez considérablement votre auditoire ; vous finirez par ne prêcher qu'aux convertis. Comme le prouve l'exemple de Machiavel, les moyens conventionnels sont plus efficaces sur le long terme, dans la mesure où ils touchent plus de monde. Une fois que vous tenez les gens, alors seulement faites passer votre véritable message, même choquant, à travers les détails, entre les lignes.

À la guerre, on ne juge que sur le résultat. Si un général conduit son armée à la défaite, qu'importent ses nobles intentions, qu'importent les imprévus qui l'ont déstabilisé. Il a perdu, c'est inexcusable. L'une

des idées les plus révolutionnaires de Machiavel fut d'appliquer cette rigueur à la politique : ce qui compte, ce n'est pas ce que l'on dit ou ce qu'on le souhaite, mais ce que l'on fait, le pouvoir que l'on a ou pas. C'est ce que Machiavel appelait la « vérité effective », la réalité, les faits, et non les mots ou théories. Ainsi, en étudiant la carrière d'un pape, Machiavel examinait les alliances qu'il avait faites, les richesses et les terres qu'il avait acquises, et non son tempérament ou ses orientations théologiques. Les faits et les résultats ne mentent pas. Vous devez apprendre à appliquer le même baromètre à vos tentatives de communication, ainsi qu'à vos interlocuteurs.

Supposons qu'un penseur écrive ou prône des idées qu'il considère comme révolutionnaires et dont il espère qu'elles changeront le monde et amélioreront le sort de l'humanité ; si personne ne l'écoute vraiment, ce n'est pas un vrai révolutionnaire. La communication qui ne produit aucun résultat, qui ne fait pas avancer la cause, n'est que vain discours.

C'est l'exemple même du narcissisme des gens qui aiment à s'écouter parler, qui se plaisent dans le rôle du croisé héroïque. La vérité effective de ce qui est écrit ou dit est que les choses n'ont absolument pas changé.

La question de toucher les gens et de modifier leurs opinions est sérieuse, aussi sérieuse et stratégique que la guerre. Soyez très exigeant envers vous-même et envers autrui. Si vous échouez dans votre communication, ce n'est pas l'auditoire qui est ignorant, c'est l'orateur qui est mauvais.

Image : Le stylet. Il est long, taillé

en pointe. Inutile de l'affûter, sa perfection

réside dans sa forme, il poignarde profondément et proprement. Que l'on frappe au flanc, dans

le dos ou au cœur, il est fatal.

STRATÉGIE 30

413

Autorité : *Je suis incapable de donner naissance à la sagesse. On m'accuse souvent – à raison – d'interroger les autres à tort et à travers sans rien dire d'intelligent à cause de mon manque de sagesse. La raison, la voilà : Dieu me contraint à jouer les sages-femmes, et m'interdit de mettre au monde. (Socrate, 470-399 av. J.-C.)*

A CONTRARIO

Même en établissant votre propre stratégie de communication, vous devez apprendre, parallèlement, à lire entre les lignes, à décoder les messages cachés et les signaux inconscients dissimulés dans le discours de ceux que vous côtoyez. Ainsi, lorsque quelqu'un vous parle par généralités et emploie beaucoup de termes abstraits comme « justice », « moralité » ou « liberté », etc., sans jamais expliquer précisément le sujet dont il est question, il est probable qu'il cache quelque chose. Les gens masquent les concessions sales qu'ils sont contraints de faire par un rideau de belles paroles. Lorsque vous entendez de tels propos, méfiez-vous.

Les gens qui se montrent mièvres, familiers, et qui vous assènent des clichés et de l'argot à n'en plus pouvoir, essaient peut-être de vous distraire de la faiblesse de leurs idées, de vous séduire par leur sociabilité et leur sourire, et non de vous convaincre par des

arguments solides. De même, lorsque quelqu'un emploie un langage prétentieux, fleuri, truffé de métaphores élaborées, c'est souvent qu'il préfère s'écouter parler qu'atteindre véritablement le public par une pensée profonde. De manière générale, prêtez attention à la façon dont les gens s'expriment, et ne vous laissez pas tromper par les apparences.

414

STRATÉGIE 30

31

DÉTRUISEZ DE L'INTÉRIEUR :

LA STRATÉGIE DE LA CINQUIÈME

COLONNE

On ne peut véritablement se battre que contre un ennemi qui se montre et que l'on voit. En infiltrant les rangs de l'adversaire, vous œuvrez à sa perte de l'intérieur, il n'a aucune vraie cible à viser ; vous avez l'avantage ultime.

De l'intérieur, vous pouvez apprendre quelles sont ses faiblesses, et quels sont donc les moyens de semer la zizanie dans le camp ennemi. Cachez vos intentions agressives. Pour obtenir l'objet de votre convoitise, ne combattez pas ceux qui le possèdent, mais joignez-vous à eux : vous pourrez alors vous approprier ce que vous briguez ou attendre le bon moment pour un coup d'État. Aucune structure n'est durable lorsqu'elle pourrit de l'intérieur.

415

L'ENNEMI INVISIBLE

Fin 1933, Adolf Hitler nomma le vice-amiral Wilhelm Canaris, âgé de quarante-six ans, chef de l'Abwehr, le service de renseignements et de contre-espionnage de l'état-major allemand. Hitler avait obtenu

les pleins pouvoirs peu de temps auparavant et, dans la stratégie englobant ses futures conquêtes en Europe, il voulait que Canaris fasse de l'Abwehr un service aussi efficace que son équivalent anglais. Canaris n'était pas le premier auquel on aurait songé pour ce poste. C'était un aristocrate, il n'était pas membre du parti nazi et avait fait une carrière militaire plutôt banale jusque-là. Mais Hitler voyait en lui des caractéristiques qui en feraient un espion de haut niveau : très rusé, c'était un homme d'intrigues et de manipulations. Il savait obtenir ce qu'il voulait. En outre, il ne serait redevable de sa promotion qu'envers Hitler.

Au cours des années suivantes, Hitler n'eut que des raisons de se réjouir de son choix. Canaris réorganisa l'Abwehr avec une grande rigueur et dissémina ses réseaux d'espionnage à travers toute l'Europe. En mai 1940, au début de la Seconde Guerre mondiale, il dénicha des renseignements de première importance pour la Blitzkrieg en France et aux Pays-Bas. Ainsi, l'été de la même année, Hitler confia à Canaris la mission la plus importante qu'il ait jamais eue : il était chargé de fournir les informations sur lesquelles se baserait l'opération Otarie, qui prévoyait de conquérir l'Angleterre. Après la Blitzkrieg et l'évacuation de l'armée alliée à Dunkerque, les Anglais paraissaient excessivement vulnérables. Si Hitler parvenait à les mettre K.-O. et à leur faire abandonner le combat, il aurait par la suite toute latitude pour conquérir l'Europe.

Toutefois, quelques semaines après s'être mis au travail, Canaris rapporta que les Allemands avaient sous-estimé la taille de l'armée et de l'aviation anglaises. L'opération Otarie allait requérir des ressources beaucoup plus importantes que le Führer ne l'avait prévu. À moins que Hitler ne souhaite y consacrer beaucoup plus de troupes, on risquait d'aller au désastre. Le dictateur en fut très déçu, lui qui espérait se débarrasser de l'Angleterre d'un seul coup bien arrangé. Mais inquiet d'une possible invasion russe, il ne souhaitait pas consacrer trop d'hommes à l'opération Otarie, ni passer des années à tenter d'assujettir les Anglais. Il s'en remit à Canaris et abandonna donc le projet d'invasion.

Ce même été, le général Alfred Jodl présenta une brillante stratégie pour affaiblir l'Angleterre d'une autre façon : en basant ses opérations en Espagne, il envahirait l'île britannique de Gibraltar, coupant ainsi les routes maritimes anglaises qui passaient par la Méditerranée et le canal de Suez pour atteindre l'empire colonial anglais en Inde. Ce serait un véritable désastre pour l'Angleterre. Mais les Allemands devaient agir vite, avant que les Anglais ne comprennent la menace. Enthousiasmé par cette nouvelle opportunité de ruiner l'Angleterre de manière indirecte, Hitler demanda une nouvelle fois à Canaris d'évaluer ce plan. Le chef de l'Abwehr alla en Espagne, étudia la situation et revint avec un rapport. Il expliqua que, dès lors que l'armée allemande entrerait en Espagne, les 416

S T R A T É G I E 3 1

Anglais comprendraient leur stratégie et auraient le temps de défendre Gibraltar. Le Führer aurait également besoin de la coopération de Francisco Franco, dictateur espagnol, mais Canaris ne pensait pas pouvoir compter sur lui. En bref, Gibraltar n'en valait pas la peine.

Dans l'entourage de Hitler, nombreux étaient ceux qui pensaient que la prise de Gibraltar était tout à fait réalisable et pourrait conduire l'Allemagne vers une victoire facile et rapide. Choqués par le rapport de Canaris, beaucoup s'élevèrent pour protester et émettre des doutes sur les renseignements qu'il fournissait depuis le début. Sa nature énigmatique

– il parlait peu et était assez mystérieux – ne faisait que confirmer leurs soupçons. Fallait-il vraiment lui faire confiance ? Hitler écouta ce que lui recommandait son entourage, mais une réunion avec le généralissime Franco pour discuter du plan de Gibraltar corrobora indirectement ce que Canaris avait expliqué. Franco faisait le difficile, formulait toutes sortes de demandes extravagantes. Il était impossible de travailler avec les Espagnols sans se heurter à de nombreux problèmes logistiques.

Hitler se désintéressa rapidement du plan de Jodl.

Durant les années qui suivirent, de plus en plus de proches de Hitler en vinrent à douter de la loyauté de Canaris envers le IIIe Reich. Mais personne n'avait de preuves à avancer. Hitler lui-même avait toute confiance dans le chef de l'Abwehr et continuait à le charger de missions top secret. Ce fut notamment le cas au cours de l'été 1943, lorsque le maréchal Pietro Badoglio, ancien chef de l'état-major italien, arrêta Benito Mussolini, dictateur italien et allié le plus sûr de Hitler. Les Allemands craignaient que Badoglio n'entame des pourparlers secrets avec le général Dwight D. Eisenhower, et que l'Italie ne se rende. Ce serait un coup dévastateur pour l'Axe, mais Hitler pouvait s'en prémunir, si nécessaire en envoyant une armée à Rome pour arrêter Badoglio et occuper la capitale. Était-ce vraiment utile ?

Les armées de Hitler étaient demandées ailleurs : Canaris fut envoyé en Italie pour y évaluer la probabilité de capitulation. Il rencontra son homologue italien, Cesare Amé, puis organisa une entrevue entre les dirigeants des services secrets des deux pays. Lors de cette rencontre, Amé jura ses grands dieux que Badoglio n'avait aucune intention de trahir l'Allemagne. Le maréchal était profondément loyal à la cause nazie. Amé fut très convaincant. Hitler laissa donc le pays en paix. Mais quelques semaines plus tard, Badoglio se rendit à Eisenhower et la flotte italienne, extrêmement importante, passa aux mains des Alliés. Canaris avait été joué. Ou bien était-ce lui qui s'était joué de Hitler ?

Le général Walter Schellenberg, chef de la branche étrangère des services secrets SS, se mit à enquêter sur le fiasco de Badoglio et découvrit, dans le service d'Amé, deux hommes qui avaient assisté aux discussions entre leur chef et Canaris. Ils rapportèrent que Canaris avait toujours su que Badoglio voulait se rendre et qu'ils avaient collaboré pour duper Hitler. Cette fois, le chef de l'Abwehr avait été pris la main dans le sac et en paierait le prix de sa vie. Schellenberg rassembla un épais dossier qui S T R A T É G I E 3 1

expliquait les autres affaires dans lesquelles Canaris semblait avoir fait acte de trahison. Il le soumit à Heinrich Himmler, chef des SS. Celui demanda cependant à son subordonné de se tenir tranquille. Il soumettrait le dossier à Hitler en temps utile. Mais à la consternation de Schellenberg, les mois passèrent et Himmler ne fit rien, excepté laisser Canaris partir à la retraite avec les honneurs militaires.

Peu après son départ, le journal de l'agent double tomba entre les mains des SS. Il révélait que Canaris avait conspiré contre Hitler depuis le début, lorsqu'il était arrivé au poste de chef de l'Abwehr. Il était allé jusqu'à comploter l'assassinat du Führer et n'avait échoué que par un malencontreux concours de circonstances. En avril 1945, Canaris fut envoyé en camp de concentration, où il fut torturé et tué.

Interprétation

Wilhelm Canaris était un homme dévotement patriote et fort conservateur. Lorsque le parti nazi accéda au pouvoir, dès le début, il fut persuadé que Hitler conduirait son Allemagne bien-aimée vers la destruction. Mais que faire ? Il n'était qu'un homme seul. S'il s'élevait contre Hitler, nul n'entendrait parler de lui et il finirait précocement assassiné. Canaris voulait des résultats. Il se tint donc tranquille et, lorsqu'on lui offrit le poste de chef de l'Abwehr, il se jeta sur l'occasion. Il patienta longuement afin de gagner la confiance de ses chefs. Cela lui laissa aussi le temps de comprendre le fonctionnement interne du gouvernement nazi. Parallèlement, il constitua en secret un groupe de conspirateurs du même calibre, le Schwarze Kapelle (« L'Orchestre noir »), qui trama plusieurs complots visant à supprimer Hitler. De sa position à l'Abwehr, Canaris avait les moyens, dans une certaine mesure, de protéger le Schwarze Kapelle de toute enquête. Il put également rassembler des renseignements sur les secrets les plus obscurs de nazis haut placés, comme Himmler. Ces renseignements en main, il pouvait les faire chanter : le moindre mouvement contre lui, et tout serait révélé, leur réputation ruinée.

Lorsque l'opération Otarie lui fut confiée, Canaris arrangea le rapport pour faire paraître l'Angleterre beaucoup plus puissante qu'elle ne l'était. De même, lorsqu'il enquêta sur une possible invasion de Gibraltar, il confia aux Espagnols, dans le plus grand secret, qu'une coopération avec les Allemands les conduirait au désastre : ils ne partiraient jamais.

D'où le comportement quelque peu incohérent de Franco avec Hitler.

Dans les deux cas, Canaris exploita l'impatience de ce dernier, qui aimait les victoires faciles et rapides, afin de le décourager de toute initiative pouvant modifier le cours de la guerre en sa faveur. Enfin, dans le cas de Badoglio, Canaris avait compris le point faible de Hitler, qui avait des angoisses paranoïaques sur la loyauté de ses alliés. Il expliqua à Amé comment jouer sur cette faiblesse et prouver la loyauté de l'Italie à la cause de l'Axe. Les résultats que Canaris obtint en travaillant ainsi de l'intérieur furent stupéfiants : ce seul homme sauva l'Angleterre, l'Espagne et l'Italie du désastre, et changea irrévocablement le cours de la guerre.

418

S T R A T É G I E 3 1

Toutes les ressources de la machine de guerre allemande étaient à sa disposition. Il put donc l'interrompre et la faire dérailler.

Comme le démontre l'histoire de Canaris, lorsque vous voulez combattre ou détruire quelque chose, il est souvent préférable de réprimer tout désir de clamer votre hostilité. Vous révéleriez votre position ; l'ennemi connaîtrait alors vos intentions. Ce que vous gagnez en publicité, et peut-être en soulagement pour l'avoir verbalisé, vous le perdez en pouvoir effectif, surtout si l'ennemi est puissant.

La meilleure stratégie est d'avoir l'air de rester du côté ennemi, de vous introduire en son cœur. Là, vous aurez l'occasion de rassembler des informations primordiales : vous saurez les

faiblesses qu'il faut attaquer, les preuves à charge que vous pouvez publier. Là, manœuvrez subtilement, en diffusant de fausses informations ou en encourageant l'ennemi à l'autodestruction. Vous serez particulièrement efficace, beaucoup plus que si vous étiez resté à l'extérieur. Le pouvoir de l'ennemi devient une force dont vous pouvez user, une sorte de dépôt d'armes oublié que vous avez à disposition. La plupart des gens ont bien du mal à imaginer que quelqu'un d'amical, de chaleureux et d'enthousiaste puisse se révéler traître. Vos intentions et vos manœuvres n'en seront que plus faciles à dissimuler. Lorsque vous êtes invisible aux yeux de l'ennemi, vos pouvoirs destructeurs n'ont plus de limites.

Parlez avec déférence, écoutez avec respect, suivez ses ordres et soyez d'accord avec lui en tout point. Il n'imaginera jamais que vous pouvez être en conflit avec lui. Nos mesures de trahison seront alors déterminées.

TAI KUNG, Six Secret Teachings, environ IV^e siècle av. J.-C.

LA PRISE DE POUVOIR AMICALE

*Lors de l'été 1929, André Breton, âgé de trente-trois ans et leader du mouvement surréaliste à Paris, assista à une projection privée du film *Un chien andalou* réalisé par un Espagnol membre du groupe, Luis Buñuel. Le premier plan montrait un homme ouvrant l'œil d'une femme au couteau.*

*Breton s'exclama que c'était là le premier film surréaliste. Si *Un chien andalou* fit tant de bruit, ce fut notamment parce qu'il avait mis à contribution l'un des nouveaux artistes en vogue, Salvador Dalí, ami et collaborateur de Buñuel. Le réalisateur confia à Breton tout le bien qu'il pensait de son compatriote, dont les peintures étaient à coup sûr, selon lui, surréalistes.*

L'artiste avait une personnalité très particulière. Très vite, on se mit à parler de Dalí et de sa méthode, qu'il appelait la « paranoïa-critique » : il allait chercher au plus profond de ses rêves et de son inconscient des images qu'il interprétait et peignait, quel qu'en soit le

contenu, avec une précision délirante. Dalí vivait encore en Espagne, mais Breton vit apparaître son nom partout où il allait. Puis, en novembre 1929, Dalí, alors âgé de vingt-cinq ans, obtint sa première grande exposition dans une S T R A T É G I E 3 1

419

Dans tous ses voyages

galerie parisienne. Breton fut transporté par ce qu'il vit. Il écrivit plus révolutionnaires et

tard : « C'est peut-être, avec Dalí, la première fois que s'ouvrent toutes missionnaires, le chef des

grandes les fenêtres mentales. »

ismaéliens Nizari, Hasan,

avait cherché une forteresse

*Pour Breton, la fin des années 1920 fut une période difficile. Le mou-
imprenable d'où mener la*

*vement qu'il avait fondé cinq ans plus tôt stagnait, ses membres se
chamail-résistance contre l'empire*

*laient sur des questions idéologiques qui l'ennuyaient à mourir. À
vrai dire, seldjoukide. Vers 1088, il*

*le surréalisme commençait à battre de l'aile et n'était plus guère
dans le jeta enfin son dévolu sur le*

*vent. Peut-être Dalí pouvait-il offrir, par ses œuvres, ses idées et son
tempé-château d'Alamut, construit*

sur la crête étroite d'un

vement provocateur, le sang nouveau dont le mouvement avait besoin, ce sommet, au cœur de

sang frais qui ferait reparler des surréalistes. Ayant tout ceci en tête, Breton l'Elbourz, dans une région

invita donc Dalí à entrer dans le mouvement. L'Espagnol accepta de bon connue sous le nom de

cœur. Dalí déménagea à Paris et s'y installa. Pendant quelques années, la Rudbar. Le château

dominait une vallée cultivée

stratégie de Breton parut fonctionner. Le Tout-Paris ne parlait que des fermée, longue de cinquante

tableaux scandaleux de Dalí. Ses expositions provoquèrent de véritables kilomètres et large de cinq

émeutes. Brusquement, tout le monde s'intéressa à nouveau au surréa-kilomètres au maximum, à

lisme, même les artistes les plus jeunes. Mais vers 1933, Breton se mit à une altitude de près de 1

regretter amèrement d'avoir invité l'Espagnol. Il avait reçu des lettres de 800 mètres au-dessus du

niveau de la mer. Il y avait

Dalí qui exprimait son intérêt pour Hitler en tant que source d'inspiration dans la vallée plusieurs

paranoïaque. Seuls les surréalistes, estimait Dalí, étaient capables de « dire villages dont les habitants

de jolies choses » au sujet de Hitler. Il décrivit même des rêves érotiques étaient particulièrement

avec ce dernier. La nouvelle de l'engouement de Dalí pour le Führer se ouverts à la pieuse ascèse de

Hasan. Le château était très

répandit dans le mouvement et fut un grand sujet de débat. Beaucoup de difficile d'accès, il fallait

surréalistes étaient sympathisants du communisme et se dirent dégoûtés emprunter les gorges de

par les nouvelles inspirations de l'artiste espagnol. En outre, pour ne rien l'Alamut. Hasan eut

arranger, il réalisa un gigantesque tableau qui représentait Lénine dans une recours à une stratégie

position grotesque, exposant des fesses surdimensionnées (larges de étudiée pour s'emparer du

château ; celui-ci avait été

2,79 mètres) soutenues par des béquilles. Chez les surréalistes, nombreux octroyé à son propriétaire

étaient les admirateurs de Lénine. Dalí était-il délibérément provocateur ?

chiite, un certain Mahdi,

Lorsque Breton dit à Dalí qu'il n'aimait pas ses tableaux de fesses et d'anus, par le sultan seldjoukide

une profusion délirante d'anus envahit soudain les tableaux de l'artiste.

Malikshah. D'abord,

Hasan dépêcha sur les lieux

Au début de l'année 1934, Breton éclata et publia un papier, cosigné son fidèle dai Husayn Qai-par plusieurs membres, proposant l'expulsion de Dalí du mouvement ni et deux autres disciples

surréaliste. Le mouvement était totalement divisé entre les admirateurs et pour convertir les villages

les détracteurs de Dalí. Enfin, on fit une réunion pour débattre du voisins. Ainsi, beaucoup

problème. Dalí avait de la fièvre et mal à la gorge : il arriva vêtu d'une d'habitants et de soldats

d'Alamut furent secrètement

demi-douzaine de couches de vêtements, un thermomètre dans la bouche.

convertis à l'ismaélisme.

Comme Breton allait et venait dans la pièce, listant les raisons de son Enfin, en septembre 1090,

exclusion, Dalí se mit à ôter et remettre son manteau, sa veste et ses mul-Hasan en personne fut

tiples pulls pour, disait-il, réguler sa température. On avait bien du mal à secrètement introduit au

château. Quand Mahdi

se concentrer sur ce que disait Breton.

comprit que Hasan s'était

On demanda enfin à Dalí de répondre. « J'ai peint Lénine comme ainsi emparé discrètement de

Hitler à partir de rêves, dit-il en postillonnant à cause du thermomètre sa forteresse, il la quitta sans

qu'il avait dans la bouche. Les fesses de Lénine n'avaient rien d'insultant, tambour ni trompette...

c'était au contraire la meilleure preuve de ma fidélité au surréalisme.
» Il James Wasserman,

the templars and

continuait à ôter et remettre ses vêtements. « Tous les tabous sont inter-the assassins, 2001

dits ou alors il faut établir une liste de ceux qu'il faut respecter. Si c'est le 420

S T R A T É G I E 3 1

cas, que Breton reconnaisse que le royaume de la poésie surréaliste n'est rien d'autre qu'un minuscule domaine où sont assignés à résidence les coupables et les criminels, sous la surveillance de la brigade des mœurs ou du parti communiste. »

Les membres du cercle étaient pour le moins perplexes : Dalí avait fait de leur propre réunion une sorte de spectacle surréaliste, se moquant de la prétendue liberté de création qu'ils prônaient, et s'en faisant l'unique représentant. Il avait réussi à les faire rire. S'ils votaient son exclusion, ils ne feraient que confirmer les accusations qu'il venait de proférer. Ils décidèrent donc de lui laisser un temps de répit, mais après cette réunion, le mouvement surréaliste était clairement plus divisé que jamais.

À la fin de l'année, Dalí disparut à New York. À Paris, le bruit courut qu'il avait complètement conquis le monde artistique américain et avait fait du mouvement surréaliste une grande mode. Quelques années plus tard, il émigra pour de bon aux États-Unis et fit même la une du Times.

De New York, sa célébrité s'étendit par-delà les frontières, partout dans le monde. Entre-temps, les surréalistes eux-mêmes disparaissaient doucement de la scène, supplantés par d'autres mouvements artistiques.

En 1939, Breton, dégoûté de n'avoir pas su garder le contrôle sur Dalí, finit par bannir l'artiste espagnol du groupe, mais cela n'avait plus guère d'importance. Dalí était devenu le symbole du surréalisme et le resta longtemps après la mort du mouvement lui-même.

Interprétation

Salvador Dalí était un personnage extrêmement ambitieux. Sous ses dehors pour le moins excentriques, ses journaux montrent à quel point il savait se montrer stratégique pour obtenir ce qu'il désirait. Au début de sa carrière, alors qu'il se languissait en Espagne, il comprit l'importance de Paris en tant que capitale culturelle, centre du mouvement de l'art moderne. S'il voulait atteindre les sommets de la gloire, il se devait d'y passer. Et s'il désirait se faire connaître à Paris, il devait s'attacher à un mouvement quel qu'il soit, qui justifierait son statut d'artiste d'avant-garde et lui ferait gratuitement toute sa publicité. Étant donné la nature de ses travaux et de sa méthode, la paranoïa-critique, le mouvement surréaliste lui paraissait tout indiqué. Bien sûr, il fut aidé par le fait que son ami Buñuel était déjà membre du groupe et l'amant de Gala, femme de Paul Éluard, l'un des principaux auteurs et penseurs du surréalisme.

Via Buñuel, Gala et quelques autres (que Dalí appelait tantôt ses « messagers », tantôt ses « porteurs »), il répandit stratégiquement son nom à travers tout Paris et visa directement Breton. En vérité, Dalí méprisait toute forme de groupe organisé et détestait activement Breton. Mais le mouvement comme l'individu lui étaient indispensables. Il s'inséra dans le groupe et suggéra qu'il était un surréaliste avant la lettre : il parvint à se faire inviter dans le groupe par Breton lui-même.

Dès lors, en tant que surréaliste officiel et membre du groupe à part entière, Dalí put poursuivre son insidieux combat. Il commença par donner S T R A T É G I E 3 1

421

au mouvement toutes les preuves de son loyalisme. Ce fut le biais par lequel il passa plusieurs années à conquérir Paris avec ses tableaux renversants. Les surréalistes lui étaient reconnaissants du renouveau qu'il leur avait donné, mais en réalité, il se servait de leurs noms et de leur présence pour sa carrière propre. Puis, une fois que sa célébrité fut faite, il s'employa à dynamiter le groupe de l'intérieur. Plus le mouvement surréaliste serait faible en interne, mieux il pourrait le dominer publiquement. Dalí choisit délibérément les images de Hitler et de Lénine, sachant pertinemment qu'elles en dégoûteraient beaucoup au sein du groupe. La situation soulignerait le côté tyrannique de Breton et scinderait le mouvement. Le « spectacle » de Dalí lors de la réunion visant à l'expulser fut un chef-d'œuvre de surréalisme en soi, mais aussi un coup stratégique porté aux vestiges de l'unité du groupe. Enfin, lorsque le mouvement se fut totalement délité, il détala à New York pour parfaire sa renommée.

Il s'appropriia le nom séducteur du surréalisme. L'histoire fit de lui le membre le plus célèbre du mouvement, bien davantage que Breton.

Il est difficile de faire son chemin tout seul. Les alliances sont parfois utiles mais, si vous débutez, il n'est pas évident de trouver les personnes qui vous intéressent et que vous êtes susceptible d'intéresser. Vous ne leur êtes pas forcément utile. La stratégie la plus sage est souvent de rejoindre le groupe qui servira au mieux vos intérêts à long terme ou celui avec lequel vous avez le plus d'affinités. Au lieu d'essayer de conquérir ce groupe de l'extérieur, ouvrez votre voie à l'intérieur. En tant que membre du groupe, vous collecterez des informations capitales sur son fonctionnement, sur le caractère des autres membres, leurs faiblesses et leur hypocrisie. Tout cela vous servira pour mener votre combat depuis l'intérieur de l'organisation. De là, il est bien plus simple de diviser et conquérir.

Votre avantage est que, contrairement aux autres membres, vous n'avez aucun attachement sentimental au groupe. Vous n'avez fait acte d'allégeance qu'à vous-même. Cela vous laissera toute la liberté nécessaire pour manipuler et détruire, et vous distinguera aux dépens des autres.

Si vous décidez de livrer la guerre en vue du triomphe total de votre individualité, vous devez commencer par détruire inexorablement ceux qui ont la plus grande affinité avec vous.

SALVADOR DALÍ (1904-1989)

LES CLEFS DE LA GUERRE

En stratégie traditionnelle, la forme de défense la plus répandue était la forteresse ou la ville fortifiée. Les généraux et les militaires ont passé des siècles à établir des stratégies visant à prendre de telles structures. Le problème posé par la forteresse était simple : elle était conçue pour être inexpugnable, pour décourager toute tentative de siège, à moins que cela ne fût stratégiquement indispensable. Contre une forteresse, la stratégie conventionnelle voulait que l'on escalade les murs ou que l'on y ouvre

STRATÉGIE 31

une brèche, en usant d'engins de siège et de béliers. Pour cela, il fallait Attaquer ou reformer.

établir des « lignes de circonvallation et de contrevallation », qui empê-

– Nous commettons

souvent l'erreur de nous

chaient le ravitaillement et les renforts d'entrer, et les assiégés de sortir.

opposer activement à une

Les habitants de la cité s'affaiblissaient et dépérissaient, jusqu'à ce qu'il tendance, à un parti ou à

devienne possible d'ouvrir une brèche dans les murs et de donner l'assaut.

une époque parce que nous

Ces sièges étaient souvent longs et sanglants.

n'en avons vu que son côté

Cependant, au cours des siècles, certains stratèges éclairés trouvèrent extérieur, sa déliquescence

ou les « défauts de ses

un autre moyen de faire tomber les murs. Leurs stratégies étaient basées qualités » indissolublement

sur un postulat assez simple : la force apparente de la forteresse est une liés ensemble ; peut-être

illusion car, derrière ces murs, les gens sont piégés, effrayés, souvent parce que nous nous désespérés. Les dirigeants de la ville sont bloqués et n'ont pas d'autre solu-sommes nous-mêmes

compromis avec eux à un

tion ; leur salut se situe dans l'architecture de leur forteresse. Faire le siège degré significatif. Alors,

de ces murs, c'est confondre l'apparence de la force avec la force ellenous leur tournons le dos et

même. Si ces murs cachent de grandes faiblesses, une stratégie intelligente marchons dans la direction

voudrait qu'on les contourne et que l'on vise l'intérieur. Cela peut être fait opposée ; mais il aurait été

concrètement en creusant des sapes par-dessous les murs afin d'en miner meilleur de cultiver leurs

côtés bons et forts ou de les

la solidité. C'est une stratégie militaire conventionnelle. Mais la meilleure développer en nous-mêmes.

voie, plus sinieuse encore, est d'infiltrer les assiégés ou de collaborer avec Cela demande assurément

les mécontents qui sont partis. C'est ce que l'on appelle « l'ouverture d'un un œil plus pénétrant et

front intérieur » : il s'agit de trouver un groupe, à l'intérieur, qui travail-une inclination plus

favorable de faire progresser

lera pour vous et sèmera le mécontentement, afin de trahir et de vous ce qui est imparfait et

livrer la forteresse, vous épargnant un siège long et pénible.

susceptible d'évoluer que

À la fin du mois de janvier 1968, les Nord-Vietnamiens lancèrent la de faire semblant de ne pas

fameuse offensive du Têt contre les Sud-Vietnamiens et les armées améri-voir ces imperfections et de

caines. Ils visaient entre autre Hué, l'ancienne capitale du Vietnam, une cité s'installer dans le déni.

Friedrich Nietzsche,

de grande importance religieuse pour le peuple vietnamien. Au centre de humain, trop humain,

Hué se situe un fort appelé la Citadelle. À l'intérieur de la Citadelle se 1878

trouve l'enclos du palais impérial, le cœur et l'âme de la ville. La Citadelle était protégée de murs très hauts, incroyablement épais et complètement entourés de douves. En 1968, elle était gardée par les soldats américains et leurs alliés. Pourtant, les Nord-Vietnamiens parvinrent à prendre la Citadelle avec une rapidité remarquable. Ils la tinrent plusieurs semaines, puis disparurent de Hué comme par magie, après une contre-attaque massive des Américains.

Géographiquement ou stratégiquement, la Citadelle n'avait aucune importance. Ce qui importait, c'était la prise de ce symbole pour montrer au monde que l'invincibilité américaine n'était qu'un mythe.

La capture de la Citadelle fut un fait de guerre remarquable. Voici comment les Nord-Vietnamiens réussirent. Plusieurs mois avant le Têt, ils avaient commencé à infiltrer des hommes dans la ville et à organiser ceux de leurs sympathisants qui vivaient déjà à Hué et travaillaient à l'intérieur de la Citadelle. Ils parvinrent à obtenir les plans détaillés de la forteresse, sur lesquels ils se fondèrent pour creuser des tunnels élaborés sous les murs. Ils laissèrent aussi des réserves d'armes à des endroits clés.

Pendant la fête du Têt, ils infiltrèrent d'autres hommes à l'intérieur de la cité, déguisés en paysans. Les confédérés à l'intérieur de la forteresse les aidèrent à passer certains postes de garde et ouvrirent les portes. Fondus S T R A T É G I E 3 1

423

Pour ce qui est des sujets,

dans la population locale, ils devenaient impossibles à identifier. Enfin, ce que le prince peut en

lorsqu'ils eurent localisé le centre de commandement à l'intérieur de la craindre, lorsqu'il est

Citadelle, les Nord-Vietnamiens purent le prendre discrètement, laissant tranquille au dehors, c'est

qu'ils ne conspirent

les gardiens des lieux incapables de communiquer les uns avec les autres.

secrètement contre lui ;

Cela créa une terrible confusion et c'est ainsi que les défenses de la mais, à cet égard, il est

Citadelle s'écroulèrent.

déjà bien garanti quand il a

Les Nord-Vietnamiens désignaient poétiquement cette stratégie sous évité d'être haï et méprisé,

le nom de « l'éclosion du lotus ». Elle est ancrée dans la pensée militaire et qu'il a fait en sorte

que le peuple soit content

asiatique et s'applique bien au-delà du champ de bataille. Au lieu de se de lui.

concentrer sur le front effrayant de l'ennemi et de prendre des points clés à Nicolas Machiavel,

la périphérie de la défense adverse afin d'ouvrir une brèche (l'approche occi-1469-1527,

le prince,

dentale traditionnelle), la stratégie du lotus vise d'abord et avant tout le traduit par

centre, ce cœur fragile et vulnérable. Le but est de faire passer dans ce centre Jean-Vincent Périès

des soldats et des confédérés par tous les moyens possibles, et d'attaquer ce cœur en premier afin de semer la panique. Plutôt que de tenter de pénétrer frontalement les défenses, il s'agit de les infiltrer, de s'y insinuer. On vise donc aussi les esprits des soldats et officiers ennemis. Cela consiste à les agacer, à déstabiliser leur capacité de raisonnement et à les affaiblir de l'intérieur. Comme un lotus, tout se déploie en partant du centre de la cible.

Le principe de base est ici le suivant : il est plus facile de renverser une structure – un mur, un groupe, un ennemi sur la défensive – de l'intérieur. Lorsqu'une chose pourrit ou se délite en elle-même, elle finit par céder sous son propre poids. Il est largement préférable de procéder ainsi que de s'acharner contre les murs. Lorsque vous attaquez un groupe, la stratégie du lotus commence par l'ouverture d'un front intérieur. Vos alliés, depuis le cœur, vous fourniront des renseignements précieux quant aux points faibles de l'ennemi. Ils le saboteront en silence, sans que rien n'y paraisse. Ils sèmeront le trouble et la dissension. Cette stratégie affaiblit l'ennemi au point que vous n'aurez plus qu'un seul coup à lui porter, s'il ne s'effondre pas de lui-même.

Une variante de la stratégie du lotus est de se lier d'amitié avec ses adversaires, de gagner insidieusement les cœurs et les esprits. En tant qu'ami de votre ennemi, vous en viendrez tout naturellement à savoir quels sont ses besoins et insécurités, ces fragilités si malaisées à masquer. Face à un ami, il ne se méfiera pas. Plus tard même, lorsque vous révélez vos intentions traîtresses, le souvenir persistant de votre amitié le troublera encore et vous permettra de poursuivre votre manipulation en jouant sur ses émotions, en le poussant à des réactions excessives. Pour un effet plus immédiat, vous pouvez tenter un acte soudain de gentillesse et de générosité qui amènera les gens à baisser leurs défenses. C'est la stratégie du

cheval de Troie : pendant dix longues années, les Grecs assiégèrent la ville de Troie, en vain. Le simple cadeau d'un cheval de bois leur permit d'introduire quelques hommes dans la ville et d'ouvrir les portes de l'intérieur.

La stratégie du lotus trouve toutes sortes d'applications. Lorsque vous êtes confronté à un problème épineux, ne vous laissez pas distraire ou décourager par son apparente complexité. Réfléchissez aux moyens 424

S T R A T É G I E 3 1

d'atteindre le cœur, le centre à partir duquel s'épanouit le problème. Peut-être y a-t-il, à sa source, une personne en particulier ; peut-être s'agit-il de vous-même et de vos idées dépassées, ou encore de la mauvaise organisation d'un groupe. Avec une bonne connaissance du cœur du problème, vous avez les moyens de le résoudre de l'intérieur. Votre première idée doit toujours être d'infiltrer ce centre, par la pensée ou par l'action, et non de vous éloigner vers la périphérie pour ne viser que les murs.

S'il y a, à l'intérieur, quelqu'un dont vous devez vous débarrasser ou contrecarrer les plans, votre tendance naturelle sera de conspirer avec d'autres de votre groupe qui ressentent la même chose. Dans la plupart des conspirations, le but est une action à grande échelle afin de renverser le dirigeant et de prendre le pouvoir. Attention toutefois, car les enjeux sont importants et c'est pourquoi les conspirations sont souvent ardues et dangereuses. La principale faiblesse de toute conspiration est généralement humaine : plus il y a de gens qui participent au complot, plus il y a de chances d'y trouver un traître, qu'il soit délibéré ou accidentel.

Comme disait Benjamin Franklin : « Trois personnes peuvent garder un secret si deux d'entre elles sont mortes. » Quelle que soit la confiance que vous avez dans vos conjurés, vous ne serez jamais certain de ce qu'ils ont en tête, des doutes qui les traversent, des personnes qui les influencent.

Il y a donc quelques précautions à prendre. Réduisez au maximum le nombre de conspirateurs. Ne révélez que les détails les plus indispensables du complot. Moins ils en savent, moins ils parleront. Révélez le planning de votre projet le plus tard possible, afin que personne n'ait le temps de faire marche arrière. Puis, une fois le plan exposé, tenez-vous-y. Rien n'inquiète plus un conspirateur que les changements de dernière minute. Enfin, malgré toutes ces précautions, gardez bien à l'esprit que la majorité des conspirations échoue et que cet échec est souvent dû à des aléas. Même le complot réussi qui aboutit à l'assassinat de Jules César ne conduisit pas à la restauration de la république romaine, ainsi que le souhaitent les conspirateurs, mais à un régime antidémocratique avec l'empire d'Auguste. Trop peu de conspirateurs, et vous n'aurez pas la puissance nécessaire pour contrôler les conséquences ; trop d'entre eux, et la conspiration sera dévoilée avant d'avoir été menée à bien.

Pour détruire de l'intérieur, il faut apprendre la patience et la modestie.

Résistez à l'envie d'une action à grande échelle, d'une sublime tragédie.

Comme le montra Canaris, il suffit d'un peu de sable dans les rouages pour détruire sur le long terme. C'est beaucoup moins dangereux, car plus difficile à tracer. De l'intérieur, vous êtes en mesure de faire échouer les plans de l'adversaire ou de le dissuader de se montrer agressif. Ce sont de vraies victoires, même si votre triomphe est secret ; remportez-en quelques-unes ainsi, et votre ennemi s'effondrera de lui-même.

Enfin, dans toute guerre, le moral joue un rôle crucial. Il sera toujours à votre avantage de miner celui des troupes ennemies. Les Chinois parlent de « retirer le feu de sous le chaudron ». Vous pouvez certes vous y employer de l'extérieur, par la propagande, mais l'effet en est souvent S T R A T É G I E 3 1

inverse et renforce la cohésion des soldats comme des civils face à une puissance ennemie qui tente de les diviser. Il est bien plus efficace de trouver des sympathisants dans leurs rangs, qui répandront le mécontentement comme la peste. Lorsque des soldats voient le doute s'insinuer chez leurs voisins de chambrée au sujet de la cause pour laquelle ils se battent, ils se laissent vite démoraliser et sont tout près de désertir. Lorsque les dirigeants réagissent avec excès à la menace en punissant les mécontents, ils jouent contre leur camp, car ils se montrent injustes et sanguinaires. S'ils ignorent le problème, celui-ci se propage. Et s'ils se mettent à voir des ennemis partout, leur paranoïa finit par brouiller leur capacité de réflexion. Servez-vous d'un front interne pour semer la dissension : cela suffit souvent à vous donner l'avantage dont vous avez besoin pour vaincre l'ennemi.

Image : Le termite. Au

cœur de la structure de

la maison,

le termite gri-

gnote silencieuse-

ment le bois, ses armées

creusent patiemment

poutres et supports. Son

travail est imperceptible,

mais le résultat n'en est

que trop remarquable.

Autorité : Quand vous saurez qu'une ville, quelque petite qu'elle soit, est bien fortifiée et abondamment pourvue de munitions de

guerre et de bou-

che, gardez-vous bien d'en aller faire le siège... Il faut plutôt subjuguier l'ennemi sans donner bataille : ce sera là le cas où plus vous vous élèverez au-dessus du bon, plus vous approcherez de l'incompara-

ble et de l'excellent. (Sun Zi, IVe siècle av. J.-C.) A CONTRARIO

Il y aura toujours, dans votre propre groupe, des mécontents susceptibles de se retourner contre vous, de l'intérieur. La pire erreur serait d'être paranoïaque, de soupçonner tout le monde et d'essayer de surveiller les faits et gestes de chacun. Votre seule vraie protection contre les conspirations et les sabotages est la satisfaction de vos hommes, dévoués à leur travail et unis autour d'une cause. Ils se surveilleront eux-mêmes et excluront naturellement les dissidents qui tentent d'instiller le trouble. Les cellules cancéreuses ne peuvent s'immiscer que dans un corps en mauvaise santé.

426

STRATÉGIE 31

32

DOMINEZ TOUT EN FEIGNANT

LA SOUMISSION :

LA STRATÉGIE DE LA RÉSISTANCE PASSIVE

Toute tentative pour soumettre quelqu'un à votre volonté est une forme d'agression. Dans un monde où les considérations politiques sont primordiales, la forme d'agression la plus efficace est celle qui se cache derrière des apparences dociles, voire aimantes. Pour appliquer la stratégie de la résistance passive, il faut caresser l'adversaire dans le sens du poil, n'offrir aucune résistance visible.

Dans les faits, vous dominez la situation. Vous restez évasif, vous paraissez désespéré, mais tout tourne autour de vous.

Certaines personnes sentiront de quoi vous êtes capable et cela les mettra en colère. Ne vous inquiétez pas, assurez-vous simplement que votre résistance soit suffisamment masquée pour que vous puissiez aisément la nier.

En vous y prenant bien, l'adversaire culpabilisera de son accusation gratuite. La résistance passive est une stratégie très commune ; apprenez à vous défendre contre les nombreux agresseurs passifs qui minent votre quotidien.

427

Gandhi et les siens

L'ARME DE LA CULPABILITÉ

déplorèrent de façon répétée

En décembre 1929, la poignée d'Anglais qui dirigeait l'Inde était quelque l'incapacité de leur peuple à

peu nerveuse. Le Parti indien du Congrès, principal mouvement indé-résister à l'injustice et à la

tyrannie de façon organisée,

pendantiste, venait de rompre les négociations alors que l'Angleterre pro-efficace et violente. Son

posait de céder progressivement son autonomie au sous-continent. Le expérience personnelle

Congrès ne demandait rien moins que l'indépendance immédiate et était corroborée par les

totale. Pour cela, le Mahatma Gandhi avait décidé de mener une campagne de déclarations unanimes de

de désobéissance civile afin d'entamer la lutte. Gandhi, qui avait fait ses touts les dirigeants de

l'Inde : le pays était

études de droit à Londres bien des années plus tôt, avait inventé une incapable de faire

forme de résistance passive en 1906, lorsqu'il était avocat en Afrique du physiquement la guerre à

Sud. En Inde, au début des années 1920, il avait déjà mené contre les ses ennemis. Et ceci pour

Britanniques une telle campagne de désobéissance civile qui avait fait de multiples raisons :

faiblesse, manque d'armes,

beaucoup de bruit et l'avait conduit en prison. Il était devenu l'homme le le fait d'avoir été soumis

plus populaire du pays. Pour les Britanniques, ce n'était jamais facile par la force et maint

d'avoir affaire à lui. Sous son apparence de frêle vieillard, il refusait tout argument de nature

compromis et savait se montrer intransigeant.

similaire... Par rapport

Même si Gandhi croyait en la non-violence et la mettait en pratique au problème du choix des

moyens à employer contre

avec la plus grande rigueur, les officiers coloniaux du Raj britannique les Britanniques, on revient

étaient inquiets : en ces temps où l'économie anglaise était faible, ils imagi-aux critères cités plus

naient Gandhi en train d'organiser le boycott des produits anglais, sans haut : que la nature des

parler de manifestations massives dans les rues des grandes villes indiennes, moyens et la façon de s'en

servir dépendent de manière

un vrai cauchemar pour la police.

significative de l'ennemi, de

L'homme en charge de la stratégie du Raj pour combattre le mouve-la nature de l'opposition.

ment indépendantiste était le vice-roi de l'Inde, lord Edward Irwin. Même Les adversaires de Gandhi

si Irwin avait la plus grande admiration pour la personne de Gandhi, il avait ne se contentèrent pas de

décidé de réagir rapidement et fermement – il ne pouvait se permettre rendre possible et efficace

la résistance passive, ils

de perdre le contrôle de la situation. Il attendit anxieusement de voir ce l'attirèrent. L'ennemi de

qu'allait faire le Mahatma. Les semaines s'écoulèrent et finalement, le Gandhi était une

2 mars, il reçut une lettre de Gandhi, désarmante d'honnêteté, qui lui don-administration britannique,

nait les détails de la campagne de désobéissance civile qu'il s'apprêtait à héritière d'une vieille

tradition libérale et

lancer. Cette campagne s'élevait contre la taxe sur le sel. Les Britanniques aristocratique qui accordait

avaient le monopole de la production de sel en Inde, même si, concrète-pas mal de liberté aux

ment, n'importe qui pouvait en ramasser sur la côte. Ils avaient imposé une populations coloniales et

taxe relativement élevée sur ce produit de base. C'était une véritable charge qui avait toujours réagi de

pour les plus pauvres du pays : le sel était leur seul condiment. Gandhi préla même façon vis-à-vis des

leaders révolutionnaires : se

voyait de conduire une marche qui rassemblerait ses partisans depuis son servir d'eux, les absorber,

ashram à proximité de Bombay (Mumbai aujourd'hui) jusqu'à la ville les séduire ou les détruire

côtière de Dandi, où il ramasserait le sel abandonné par la mer sur la plage par la flatterie ou la

et encouragerait tous les Indiens à faire de même. Tout cela pouvait être corruption. Le genre

d'opposition qui tolérerait la

évité, écrivait-il à Irwin, si le vice-roi révoquait immédiatement la taxe.

tactique de la résistance

À la lecture de cette lettre, Irwin fut plutôt soulagé. Il imaginait Gandhi, passive et finissait par

âgé de soixante ans, sa silhouette frêle appuyée sur une canne en bambou, capituler devant elle.

à la tête de la foule hétéroclite rassemblée à son ashram. Elle compterait Saul D. Alinsky,

moins de quatre-vingts personnes. Ils marcheraient 322 kilomètres jusqu'à rules for radicals,

1971

la mer, où ils ramasseraient du sel dans le sable. Comparée à ce qu'Irwin et ses hommes attendaient, la manifestation paraissait ridiculement petite. Que 428

S T R A T É G I E 3 2

croyait-il ? Avait-il donc perdu la raison ? Certains membres du parti du Congrès eux-mêmes étaient profondément déçus par ce choix. Irwin devait Il est impossible de gagner

un match contre un

de toute façon repenser sa stratégie. Cela ne servirait à rien de harceler ou adversaire qui laisse

d'arrêter le vieux sage et ses disciples (parmi lesquels on comptait beaucoup tomber. Cette victoire

de femmes). Cela ferait très mauvaise impression. Mieux valait les laisser même n'est pas une

tranquilles, éviter toute réaction musclée et laisser la crise s'estomper d'elle-même. Chaque coup

même. Au final, l'inefficacité de cette campagne discréditerait Gandhi et donnerait rien de réponse.

Il ne vous reste que le

anéantirait son influence sur les foules indiennes ; les Anglais n'auraient aucun remords d'avoir frappé

besoin d'intervenir. Le mouvement d'indépendance serait divisé, ou du et le sentiment déroutant

moins abattu, et l'Angleterre resterait en position de force sur le long terme.

que cette absence de défense

Tandis qu'Irwin surveillait la préparation de la marche de Gandhi, il est calculée.

était de plus en plus certain d'avoir choisi la bonne stratégie. Gandhi Jay Haley, stratégies

de la psychothérapie,

avait fait de l'événement un fait quasi religieux, comme Bouddha lors traduit par de sa marche pour atteindre la sagesse divine ou la retraite de Rama dans Jean-Claude Benoit,

Érès, 2009

le Ramayana. Son vocabulaire était apocalyptique : « Nous entrons dans une lutte à mort, une guerre sainte. » Apparemment, cela parlait aux plus pauvres, qui commencèrent à affluer à l'ashram de Gandhi pour l'écouter parler. Il fit appel à des équipes de tournage du monde entier pour filmer la marche, comme si c'était un événement historique considérable. Irwin lui-même était un homme

pieux et se considérait comme le représentant d'une nation civilisée, craignant Dieu. Cela contribuerait à consolider l'image de l'Angleterre de laisser en paix ce saint homme qui, après tout, se contentait de marcher vers la mer.

Gandhi et ses disciples quittèrent leur ashram le 12 mars 1930.

Comme le groupe passait de village en village, il ne cessait de croître.

Gandhi était un peu plus audacieux chaque jour. Il appela tous les étudiants indiens à quitter leurs études pour venir le rejoindre. Des milliers répondirent. Des foules considérables se rassemblaient sur son chemin pour le regarder passer. Ses discours étaient toujours plus enflammés.

Visiblement, il cherchait délibérément à se faire arrêter par les Anglais.

Le 6 avril, il conduisit ses disciples à la mer pour un rite de purification, puis ils ramassèrent du sel. La rumeur se répandit comme une traînée de poudre dans toute l'Inde : Gandhi avait enfreint la loi du sel.

Irwin suivit les événements avec une inquiétude croissante. Il lui apparut que Gandhi l'avait dupé : au lieu de répondre vite et fermement à cette innocente marche vers la mer, le vice-roi avait laissé Gandhi en paix, lui permettant ainsi de gagner de l'énergie et du pouvoir. Le symbolisme religieux qu'il avait mis dans cette procession et qui paraissait au départ inoffensif avait en réalité attiré les masses. La question du sel était devenue le symbole du mécontentement envers les Anglais. Gandhi avait astucieusement choisi un problème dont ces derniers ignoraient l'importance, mais qui faisait vibrer tous les Indiens. Si Irwin avait réagi en arrêtant Gandhi immédiatement, le mouvement se serait effondré. Là, il était déjà trop tard : si on l'appréhendait maintenant, cela ne ferait que jeter de l'huile sur le feu. Mais lui permettre de continuer seul serait

*une preuve de faiblesse et lui laisserait l'initiative. Des
manifestations non S T R A T É G I E 3 2*

429

Huang Ti, le légendaire

*violentes furent organisées dans toutes les villes et tous les villages
empereur jaune, aurait été*

*d'Inde. Si les Anglais répondaient par la violence, ils s'aliéneraient
les le fondateur de la dynastie*

*Indiens les plus modérés. Quoi que fasse Irwin, il aggraverait la
situation.*

Chou, sommet historique

de concorde et de

Il se tracassa, tint des réunions interminables, mais ne fit rien.

civilisation ; on lui attribue

*Dans les jours suivants, la cause de Gandhi se répandit à travers le
le mérite d'avoir tiré*

*pays. Des milliers d'Indiens voyagèrent jusqu'aux côtes pour
ramasser l'harmonie du chaos,*

*du sel, comme le vieil homme l'avait fait. Dans les grandes villes, on
dompté les barbares et les*

*assista à des manifestations où l'on vendait ce sel ramassé
illégalement à bêtes sauvages, défriché les*

forêts et les marécages et

un prix tout symbolique. D'une manifestation non violente à l'autre, on inventé les « cinq sons

en vint au boycott des produits britanniques. Enfin, sous les ordres harmonieux » ; il serait

d'Irwin, les Anglais réagirent à ces manifestations. Le 4 mai, ils arrêterent arrivé à tout cela non grâce

Gandhi et le jetèrent en prison, où il demeura neuf mois sans jugement.

à un carnage épique, mais

grâce à la supériorité de sa

L'arrestation de Gandhi fut l'étincelle qui mit le feu aux poudres.

vertu, en s'adaptant et en

Le 21 mai, un groupe de 2 500 Indiens se dirigea calmement vers le cédant aux conditions

Dharasana Salt Works du Gouvernement, défendu par des gendarmes naturelles et à la volonté du

indiens armés et des officiers britanniques. Lorsque les marcheurs avan-Ciel. Depuis cette époque,

cèrent vers l'usine, ils furent roués de coups avec des matraques de métal.

le confucianisme rejette

comme impraticables les

Adeptes des méthodes pacifiques de Gandhi, les manifestants ne tentèrent solutions militaires aux

pas de se défendre, se laissant démolir sans réagir. Ceux qui n'avaient pas problèmes de l'homme. On

été frappés continuèrent de marcher jusqu'à ce que le dernier soit à terre.

dit que l'héritier le plus

Cette scène terrible fit beaucoup de bruit dans la presse. Des incidents remarquable de Huang Ti,

Ti Yao, est un homme qui

semblables eurent lieu dans toute l'Inde et détruisirent les dernières était « naturellement et

attaches sentimentales que les Indiens avaient envers l'Angleterre.

sans effort » révérencieux,

Enfin, pour stopper cette spirale, Irwin fut obligé de négocier avec courtois et intelligent. C'est

Gandhi et de céder le terrain sur plusieurs questions. C'était la première néanmoins sous son règne

fois que cela arrivait à un vice-roi d'Angleterre. Même si la chute du Raj que survint le déluge,

symbole de l'anomie par

ne devait intervenir qu'au bout de plusieurs années, la Marche pour excellence, et que sa terre

le sel représentait véritablement le début de la fin. En 1947, les Anglais faillit être inondée. Il lui

quittèrent finalement l'Inde sans s'être battus.

revint donc de se nommer

un successeur pour

sauvegarder l'ordre de son

Interprétation

fils. Ti Yao choisit pour

Gandhi était un stratège extrêmement astucieux : son apparence frêle et son lui succéder l'homme le

image de sage conduisaient toujours ses adversaires à le sous-estimer. La clef plus qualifié qui fût, le

de toute bonne stratégie est avant tout la connaissance de son ennemi vénérable Shun : celui-ci

comme de soi-même. Gandhi, qui avait étudié à Londres, connaissait bien avait prouvé en plusieurs

occasions sa capacité à

les Anglais. Il savait que c'était un peuple libéral, qui se considérait comme harmoniser les affaires

le détenteur d'une forte tradition de liberté politique et de manières civili-publiques grâce à sa

sées. Cette image, bien que pleine de contradictions comme le prouva leur vertu... Shun à son tour

comportement brutal dans certaines de leurs colonies, revêtait une grande choisit Yu le Sage, afin

de trouver une solution

importance pour les Anglais. En face, les Indiens avaient été humiliés par de mettant fin à l'inondation.

nombreuses années de soumission à la couronne britannique. Ils n'étaient Comme Yu refusait le vin

pas armés, n'avaient aucun moyen de lancer une insurrection ou une gué-et se comportait toujours

rilla. S'ils se rebellaient dans la violence, comme d'autres colonies l'avaient comme il le faut – il

fait, ils se feraient écraser par les Anglais, lesquels pourraient se justifier par accompagnait la nature au

lieu de lui résister – les

la légitime défense. Leur image de nation civilisée n'en souffrirait pas.

voies du Ciel (T'ien Tao)

L'usage de la non-violence, un idéal et une philosophie auxquels Gandhi 430

S T R A T É G I E 3 2

était profondément attaché et qui avaient d'importantes racines en Inde, lui furent révélées. Il

était la réponse parfaite à l'hésitation que les Anglais avaient toujours à faire maîtrisa ultérieurement

les eaux du fleuve non

usage de la force. Profondément droits et moraux, ils ne pourraient attaquer en luttant contre elles avec

des manifestants pacifiques sans remords. Ligotés par leur sentiment de cul-un barrage, mais en leur

pabilité, les Anglais seraient paralysés et peineraient à prendre l'initiative.

cédant et en dégageant pour

La Marche pour le sel est l'exemple parfait de l'intelligence stratég-elles un chenal plus large

gique de Gandhi. D'abord, il choisit délibérément une question que les dans lequel elles pussent

courir. Sans Yu, dit-on,

Britanniques considéraient comme secondaire, voire risible. Ils n'auraient qui personnifie là la sagesse

pas l'idée de réagir par la force à un problème d'importance aussi minime.

et aussi bien Confucius que

Puis, en expliquant ce problème apparemment insignifiant dans sa lettre à Lao-Zi, le prophète du

Irwin, Gandhi se permit de mettre en place la marche sans craindre la taoïsme, nous serions tous

des poissons.

moindre répression. Il utilisa cette marge de manœuvre pour situer l'événement-James A. Aho, religious

nement dans un contexte indien qui lui donnerait un retentissement mythology and the

conséquent. Le symbolisme religieux qu'il y mit avait une autre fonction : art of war, 1981

il paralysa les Anglais, qui étaient eux-mêmes, à leur façon, assez pieux et profondément gênés à l'idée de réprimer un événement religieux.

Finalement, comme tout bon leader, Gandhi s'arrangea pour que la marche ait un fort retentissement médiatique et sut se servir de la presse.

Lorsque cette marche prit de l'élan, il était trop tard pour l'arrêter : Gandhi avait mis le feu aux poudres et les masses étaient maintenant engagées dans le combat. Quoi que fasse Irwin, cela aggraverait les choses. Non seulement la Marche pour le sel était devenue le modèle des manifestations à venir, mais elle fut un tournant dans la lutte pour l'indépendance de l'Inde.

Comme les Anglais, beaucoup de gens sont aujourd'hui partagés lorsqu'ils ont le pouvoir et l'autorité. Ils ont besoin du pouvoir pour survivre, mais ils ont aussi besoin de croire en leur propre bonté. Dans ce contexte, l'usage de la violence fait apparaître méchant et agressif. Si l'ennemi est plus fort que vous, vous êtes son jouet et votre violence mérite une réponse violente. Le comble de la sagesse stratégique est de toucher la culpabilité qui sommeille en chacun, l'ambivalence latente, en vous donnant des allures inoffensives, voire passives. Cela désarme et abat toute défense. Si vous passez à l'action, que vous défiez l'adversaire et que vous lui résistez, faites-le moralement, dans le calme et avec droiture. S'il ne peut se contenir et répond par la violence, il culpabilisera et ruinera son image. S'il hésite, vous avez la main et, ainsi, l'occasion de prendre le contrôle de toute la dynamique guerrière. Il est quasiment impossible de combattre quelqu'un qui refuse de se battre ou de résister avec agressivité. Un tel adversaire est très déstabilisant. En agissant ainsi, vous vous servez de la culpabilité comme d'une arme. Dans ce monde politique, votre résistance passive et morale paralyse l'ennemi.

J'étais partisan des pétitions, des délégations et des négociations amicales. Mais tout cela a mal tourné : je sais que ce n'est pas la manière de faire plier ce gouvernement. La sédition est devenue ma religion : notre guerre est non violente.

MAHATMA GANDHI (1869-1947)

S T R A T É G I E 3 2

431

Le dévouement des soldats

LE POUVOIR PASSIF

[de Jules César] vis-à-vis

Au début de l'année 1820, une révolution éclata en Espagne. Quelques de leur chef est affirmé tant

mois après, ce fut le tour de Naples, qui était à l'époque une cité-État de fois qu'il doit

correspondre à la réalité.

appartenant à l'empire autrichien. Forcés d'accepter les Constitutions libé-Sans cet attachement,

rales composées sur le modèle de celle qui avait été rédigée en France César n'aurait jamais pu

quelque trente ans plus tôt, les rois des deux pays avaient des raisons faire ce qu'il a fait. Une

d'être inquiets : Louis XVI, le roi de la Révolution, avait fini décapité en fois, il étouffa une

1793. Entre-temps, les dirigeants des grandes puissances européennes, mutinerie d'un mot : au

lieu de traiter ses hommes

l'Angleterre, l'Autriche et la Prusse, tremblaient à l'idée que ce radicalisme comme des camarades

traverse les frontières. La situation n'était pas encore totalement stabilisée d'armes comme c'était la

après la défaite de Napoléon. Tous voulaient se protéger et stopper ce vent coutume, il les appela

révolutionnaire.

citoyens, c'est-à-dire civils.

Cela en dit long sur les

Au milieu de ce malaise général, le tsar Alexandre 1er de Russie (1777-méthodes de César, cela

1825) proposa un remède que beaucoup croyaient pire que mal. L'armée dépasse le bon usage d'un

russe était la plus vaste et la plus crainte d'Europe. Alexandre 1er voulait mot choisi. L'heure était

l'envoyer en Espagne et à Naples pour écraser les deux rébellions.

grave pour lui. Il était à

En échange, il exigeait que les deux souverains mettent en place des Rome après la défaite de

Pompée et sur le point de

réformes libérales afin d'accorder plus de libertés à leurs citoyens, de les s'embarquer pour l'Afrique

satisfaire et de faire passer leurs envies révolutionnaires.

pour écraser une puissante

*Pour Alexandre Ier, il ne s'agissait pas seulement d'un programme
armée levée là-bas par le*

*concret pour protéger les monarchies européennes. C'était aussi
une Sénat. Dans la Ville, il*

était entouré d'ennemis

*vaste croisade, un rêve qu'il nourrissait depuis le tout début de son
règne.*

acharnés. Il dépendait

*C'était un homme très pieux, qui considérait le monde de façon
mani-totalement de son armée, or*

*chéenne, en noir et blanc. Il souhaitait que les monarchies
européennes ses meilleures légions, sur*

*se réforment et créent une sorte de fraternité chrétienne de
dirigeants lesquelles reposait toute sa*

*sages et bienveillants, avec le tsar de Russie à leur tête. Même si
les confiance, venaient de se*

mutiner. Elles avaient failli

*puissants voyaient Alexandre Ier comme une sorte de fou, beaucoup
de tuer leurs officiers ; elles*

*libéraux et de révolutionnaires en Europe voyaient en lui un ami et
un marchaient sur Rome et*

*protecteur, le seul dirigeant sympathisant de leurs causes. La
rumeur cou-demandaient leur*

rut qu'il avait même établi des contacts avec des hommes de gauche et démobilisation ; elles ne

voulaient plus servir sous

qu'il avait comploté avec eux.

les ordres de César. Il les

Le tsar poursuivit son idée : il souhaitait organiser une conférence convoqua et leur précisa

réunissant les puissances majeures d'Europe pour discuter l'avenir de de venir avec leurs épées,

l'Espagne, de Naples et de tout le continent. Le ministre des Affaires un ordre tout à fait

étrangères anglais, lord Castlereagh, écrivit lettre après lettre pour tenter caractéristique de César.

Tout ce que l'on rapporte

de le dissuader d'organiser cette rencontre. Il n'est jamais bon de se mêler de lui évoque cette

des affaires d'autrui, disait-il. Alexandre Ier devait avant tout quitter indifférence au danger.

l'Angleterre pour mettre fin aux troubles en Espagne, son alliée, pendant Quand ils furent face à

que l'Autriche ferait de même à Naples. D'autres ministres et d'autres face, il demanda aux

hommes d'exposer leurs

dirigeants lui écrivirent aussi, prônant les mêmes arguments. Il fallait griefs. Ils dirent tout ce

absolument faire front commun contre son idée. Pourtant un homme, le qu'ils avaient fait pour lui,

prince Klemens von Metternich, ministre des Affaires étrangères autri-combien ils avaient souffert

chien, répondit tout autre chose au tsar. C'était pour le moins choquant.

et le peu qu'ils avaient reçu

Metternich était le ministre le plus puissant et le plus respecté d'Europe.

pour cela en échange ;

ils exigeaient leur

C'était un homme pragmatique, un vrai réaliste qui savait prendre son démobilisation. En retour,

temps avant d'agir ou d'impliquer l'Autriche dans une quelconque aventure.

432

S T R A T É G I E 3 2

Il donnait toujours la priorité à la sécurité et à l'ordre. C'était un conser-César leur adressa des mots

vateur, qui croyait en la vertu du statu quo. D'après lui, si un changement tout à fait typiques de lui :

douceur, concision et

devait se faire, il devait se faire lentement. Mais Metternich était aussi une précision. « Vous avez

énigme, un courtisan élégant qui parlait peu mais parvenait toujours à ses fins, citoyens. Vous avez

fins. Dans ce cas, non seulement il soutint Alexandre Ier pour demander travaillé dur et souffert

une conférence mais, en outre, il parut ouvert aux autres idées du tsar.

beaucoup. Vous souhaitez

Peut-être avait-il changé d'opinion politique et effectué un virage à gauche votre démobilisation. Je

vous l'accorde. Je vous

depuis quelque temps ? Dans tous les cas, il organisa lui-même la confé-démobilise tous. Vous

rence au mois d'octobre de la même année, dans la ville autrichienne de Troppau, aujourd'hui en République tchèque.

Troppau, aujourd'hui en République tchèque.

On ne dira jamais de moi

Alexandre Ier était aux anges : avec Metternich à ses côtés, il était sûr que je me suis servi de vous

quand j'étais en danger et

d'atteindre tous ses objectifs. Lorsqu'il arriva à Troppau pour la confé-que je me suis montré

rence, les représentants des autres puissances présentes lui battirent car-ingrat une fois le danger

rément froid. Les Français et les Prussiens étaient distants. Castlereagh passé. » Et ce fut tout.

avait même refusé de venir. Se sentant un peu seul, Alexandre ler se Les légionnaires qui

réjouit lorsque Metternich proposa qu'ils commencent par discuter en l'écoutaient furent

complètement atterrés par

privé des idées du tsar. Pendant plusieurs jours, des heures durant, ils sa décision. Ils s'écrièrent restèrent enfermés dans un cabinet. Le tsar ne cessait de discourir.

qu'ils ne le quitteraient

Metternich écouta d'un air attentif, opinant du chef. Le tsar, dont les jamais, implorèrent son

idées étaient un peu vagues, essaya d'expliquer sa vision de l'Europe du pardon, le supplièrent de

les considérer de nouveau

mieux qu'il put, et la nécessité qu'il y avait à construire, au cours de cette comme ses soldats. Derrière

conférence, une véritable unité morale entre les dirigeants. Son incapacité les mots de César, il y

à exprimer des idées claires le frustra profondément.

avait sa personnalité ;

Après plusieurs jours de ces discussions, Metternich finit par avouer celle-ci ne pourra jamais

au tsar que lui aussi voyait une véritable menace morale s'élever en être reconstituée mais

il en perce quelque chose

*Europe. Ces révolutions païennes étaient le fléau de l'époque ;
l'esprit à travers ces si courtes*

*radical des révolutionnaires, l'absence complète de compromis
condui-phrases : quelle force dans*

*raient l'Europe à la destruction et la livreraient aux mains de forces
sata-cette tranquillité face à la*

*niques. Lors de la conférence de Troppau, une mutinerie avait éclaté
désertion dans un moment*

de grande nécessité ; quelle

*dans un régiment de gardes russes. Metternich avertit le tsar que
c'était fierté pour s'abstenir de*

*là le premier symptôme d'un courant révolutionnaire qui balaierait la
toute supplication et de tout*

*Russie elle-même. Dieu merci, le tsar, un pilier de piété et de
moralité, reproche ; quelle tolérance*

*n'abandonnerait pas. Alexandre Ier devait être le porte-drapeau de
cette chez cet homme qui*

*croisade contre-révolutionnaire. Metternich expliqua que c'était pour
cela connaissait les hommes et*

n'attendait rien d'eux.

*qu'il avait été intéressé par les idées du tsar au sujet de Naples et de
Edith Hamilton,*

l'Espagne, et qu'il les avait ainsi interprétées.

the roman way,

*Le tsar fut transporté par l'enthousiasme de Metternich. Ensemble,
1932*

*ils feraient front contre les radicaux. Toutefois, leur conversation
n'avait nullement abouti à l'élaboration d'un plan pour une invasion
russe à Naples et en Espagne. En effet, Alexandre Ier supposait que
le moment n'était peut-être pas venu d'obliger les rois de ces pays à
réformer leurs gouvernements. Cela ne ferait qu'affaiblir les deux
monarques. Pour l'instant, il fallait s'attacher à stopper le flot
révolutionnaire. En réalité, le tsar se mit à se repentir de ses idées
les plus libérales et l'avoua à Metternich. La conférence se conclut
par une déclaration, pratiquement dictée par le tsar, constatant une
communauté de vues grandiose entre les S T R A T É G I E 3 2*

433

Il arrive qu'on ait affaire à

*puissances. On s'accorda sur le fait que ce serait les troupes
autrichien-des ennemis cachés, à des*

*nes, et non russes, qui redonneraient au roi de Naples tout son
pouvoir, influences insaisissables qui*

puis quitteraient les lieux pour vaquer à leurs occupations.

restent blotties dans les

angles les plus obscurs et,

*Lorsque Alexandre Ier fut retourné en Russie, Metternich lui écrivit
de là, exercent un effet de*

*pour le remercier d'avoir ouvert la voie. Le tsar répondit avec ferveur
: suggestion sur les êtres.*

*« Nous sommes engagés dans un combat contre le royaume de
Satan.*

Dans de tels cas, il est

Des ambassadeurs ne peuvent suffire à accomplir cette tâche. Seuls ceux nécessaire de poursuivre ces

que le Seigneur a placés à la tête des peuples peuvent, avec Sa bénédic-éléments jusque dans les

recoins les plus secrets pour

tion, survivre au combat contre ces forces diaboliques. » En fait, le tsar établir de quelles influences

voulait aller encore plus loin. Il était revenu à l'idée de conduire son il s'agit [...]. En raison

armée en Espagne pour y étouffer la révolution. Metternich lui répondit précisément de leur caractère

que cela ne serait pas nécessaire et que les Anglais contrôlaient la situa-anonyme, ces menées

requièrent une énergie

tion. Il pourrait en être question à la conférence de l'année suivante.

particulièrement inlassable

Au début de l'année 1821, une autre révolution éclata, cette fois dans qui pourtant trouve sa

le Piémont, seul État italien échappant au contrôle de l'Autriche. Le roi récompense. Car une fois

fut contraint d'abdiquer. Cette fois, Metternich accueillit avec gratitude que de telles influences

l'intervention russe et 90 000 hommes servirent de réserve à l'armée incontrôlables ont été mises

en lumière et stigmatisées,

autrichienne qui combattait dans le Piémont. La présence militaire russe elles perdent leur pouvoir

à une telle proximité de leurs frontières refroidit les rebelles et leurs sym-sur les hommes.

pathisants en Italie, tous les hommes de gauche qui considéraient le tsar yi king,

comme leur ami et protecteur. Apparemment, il ne l'était plus.

le livre des mutations,

traduit et adapté par

L'armée autrichienne écrasa la révolution en quelques semaines. À la Étienne Perrot de la

demande de Metternich, les Russes se retirèrent sans broncher. Le tsar traduction allemande du

Père Richard Wilhelm

était très fier de son influence croissante en Europe mais, au final, il allait dans la direction opposée à celle de ses plans de départ. Il n'était plus le combattant du progrès et de la réforme, bien au contraire. Alexandre Ier était devenu le gardien du statu quo, un conservateur sur le modèle de Metternich lui-même. Son entourage n'y comprenait plus rien.

Interprétation

Le prince de Metternich fut peut-être le praticien le plus efficace de l'histoire de la résistance passive. Certains diplomates l'ont cru prudent, voire faible, mais à la fin, comme par magie, il obtenait toujours ce qu'il voulait. La clef de son succès fut sa capacité à masquer son agression au point qu'elle soit invisible.

Metternich veillait toujours à bien prendre la mesure de son adversaire.

Dans le cas du tsar Alexandre 1er, il avait affaire à un homme gouverné par ses émotions et sujet à des sautes d'humeur totalement incompréhensibles.

Mais le tsar, derrière son discours chrétien moralisateur, était aussi agressif à sa façon, et ambitieux. Il brûlait de conduire une croisade. Pour Metternich, il était aussi dangereux que Napoléon avait pu l'être : sous prétexte de rendre service à l'Europe, un tel homme était capable de faire aller et venir ses troupes à travers tout le continent, semant la panique et le chaos.

L'idée d'entraver le chemin de la puissante armée d'Alexandre 1er aurait été totalement suicidaire. Mais Metternich, rusé, savait que, s'il essayait de persuader le tsar qu'il avait tort, il nourrirait ses angoisses et le renforcerait 434

S T R A T É G I E 3 2

dans ses opinions de gauche, le poussant ainsi à prendre seul des initiatives À l'époque, c'étaient la

dangereuses. Au contraire, il fallait le mater comme un enfant, en cana-force et les armes qui

l'emportaient, mais à

lisant ses énergies vers la droite pour une campagne de résistance passive.

présent, la ruse du renard

La partie passive était facile : Metternich se présenta comme est partout en action, par

quelqu'un de docile, totalement en accord avec des idées dont il était pour-conséquent il est difficile

tant à mille lieues. Il accepta par exemple la proposition d'un congrès, de trouver ne serait-ce

même s'il y était personnellement opposé. Puis, lors de ses discussions pri-qu'un homme fidèle

ou vertueux.

vées avec le tsar à Troppau, il commença par se contenter d'écouter, puis ÉLISABETH Ire,

d'approuver avec enthousiasme. Le tsar croyait-il en la démonstration de 1533-1603

l'unité morale ? Metternich aussi – même si ses propres politiques avaient toujours été plus pratiques que morales ; c'était un maître de la Realpolitik.

Il flattait le caractère du tsar – sa ferveur et sa piété, par exemple – dont il se méfiait pourtant. Il encouragea le tsar à continuer dans cette voie.

Une fois qu'il eut totalement désarmé Alexandre Ier et détourné ses soupçons, Metternich passa parallèlement à la partie agressive de son plan. À Troppau, il s'activa en coulisses pour isoler le tsar des autres puissances, afin que le dirigeant russe soit totalement dépendant de lui.

Ensuite, il eut l'idée brillante d'organiser ces longues heures de réunions privées au cours desquelles il glissa subtilement au tsar l'idée que la révolution est beaucoup plus dangereuse que le statu quo, et il fit de la croisade chrétienne radicale russe une attaque contre le libéralisme lui-même.

Enfin, il imita l'énergie d'Alexandre Ier, ses humeurs, sa ferveur, et jusqu'à son vocabulaire ; il parvint à le pousser à envoyer des hommes pour écraser la rébellion qui se soulevait dans le Piémont. Cela marqua publiquement la tendance conservatrice d'Alexandre

ler et lui aliéna tous les libéraux d'Europe. Dès lors, il ne pourrait plus discourir en se prétendant vaguement de gauche ; il était passé à l'action et avait ainsi révélé ses opinions. Le triomphe de Metternich était complet.

Même si le terme de « résistance passive » est négativement connoté pour beaucoup d'entre nous, une stratégie consciente de résistance passive offre un pouvoir invisible et très puissant pour manipuler les gens et mener des guerres personnelles. Comme Metternich, vous devez opérer sur deux fronts à la fois. À l'extérieur, vous êtes agréable, apparemment d'accord avec tout le monde, plein d'enthousiasme et de bonne volonté, vous adaptant autant que Protée lui-même. Attention, les gens sont aussi décidés que pervers. Si vous vous opposez à eux frontalement ou essayez de changer leurs idées, il y a de fortes chances pour que vous n'obteniez que l'effet inverse. En vous montrant passif et docile, votre interlocuteur n'a pas d'ennemi contre lequel se battre, rien contre quoi résister. Suivez le courant de son énergie : vous gagnerez le pouvoir de le canaliser et de le diriger dans la direction de votre choix. C'est comme de canaliser une rivière plutôt que d'essayer de l'endiguer. Entre-temps, la part agressive de votre stratégie prend forme tandis que vous persuadez doucement les gens de changer d'idée avec une énergie qui les poussera à agir en votre faveur. Leur incapacité à comprendre ce que vous faites vous permet de comploter en coulisses, de vérifier leurs progrès, de les isoler des autres et de les pousser à des actes dangereux qui les S T R A T É G I E 3 2

435

Dans cet appendice visant

rendront dépendants de vous. Ils croient que vous êtes leur allié. Derrière des à décrire la solution du

apparences plaisantes, dociles, voire faibles, vous tirez les ficelles.

problème de César, notre

intention n'était nullement

de retracer l'ascension

Le véritable succès de la politique de Metternich, ce fut de d'Octave vers le pouvoir

liquider le libéralisme russe et de réussir une sorte de depuis le moment où il

domination sur le rival le plus dangereux de l'Autriche est arrivé à Rome pour

en faisant feinte de se soumettre à lui.

revendiquer son héritage

HENRY KISSINGER, A World Restored, 1957

jusqu'au jour où, en 31

av. J-C et avec l'aide de

Vipsanius Agrippa, il a

battu à Actium Antoine et

LES CLEFS DE LA GUERRE

Cléopâtre et est devenu le

Nous autres humains avons une capacité de raisonnement limitée. Ces maître du monde romain.

En revanche, nous

limites sont à l'origine de problèmes infinis : lorsqu'on analyse des évé-souhaitons décrire

nements qui nous sont arrivés ou des personnes que l'on a rencontrées, brièvement la façon dont

on a tendance à opter pour l'interprétation la plus simple, la plus facile à Octave a résolu le problème

concevoir. Telle relation est bonne ou mauvaise, telle personne gentille ou de César et instauré une

méchante, ses intentions viles ou nobles. Un événement est positif ou ère de paix qui allait durer

200 ans.

négatif, bénéfique ou néfaste. Nous sommes heureux ou malheureux. En Quand il a considéré

réalité, rien dans la vie n'est aussi simple. Chaque individu a forcément l'empire qu'il venait de

des qualités et des défauts, des forces et des faiblesses. Ses intentions, gagner, et le caractère

lorsqu'il accomplit quelque chose, peuvent nous être simultanément et hétérogène de ses peuples

et de ses gouvernements

profitables, et dommageables. Même l'événement le plus positif com-locaux, il a compris

porte un revers. Et l'on se sent souvent à la fois triste et heureux. Bien combien celui-là était trop

sûr, il est plus facile d'appréhender les choses de façon manichéenne, vaste et trop complexe pour

mais cela ne reflète pas la réalité. Nous restons donc dans l'erreur, sur un être dirigé par le conseil

malentendu constant. Il nous serait beaucoup plus bénéfique d'être plus d'une cité-état, et qu'il

avait au contraire besoin,

nuancés, plus fins dans nos jugements des gens comme des faits.

sous une forme ou sous une

Cette tendance à voir le monde en noir et blanc explique l'efficacité autre, de l'autorité d'un

démoniaque de la stratégie de la résistance passive. C'est pourquoi de seul homme, autorité qu'il

nombreuses personnes l'utilisent, consciemment ou non. Par définition, importait de rendre aussi

peu apparente que possible.

ceux qui pratiquent cette stratégie sont à la fois passifs et agressifs.

D'emblée Octave décida de

De l'extérieur, ils sont doux, amicaux, obéissants, parfois aimants.

respecter la constitution de

Parallèlement, ils complotent contre vous et vous nuisent. Leurs agressements la République et de ne pas

sions sont souvent très subtiles, se résumant à de petits actes de sabotage, envisager l'instauration

des remarques faites pour vous déstabiliser. Mais ces agressions sont d'une monarchie...

En premier lieu,

aussi parfois ouvertement dangereuses.

en 28 av. J-C, il décida

Quand on est victime de ce genre de comportement, il nous est difficile de décliner tous les

facile de saisir à la fois les deux facettes en jeu. Bien sûr, il est aisé de com-honneurs susceptibles de

prendre que quelqu'un soit agréable un jour et détestable le lendemain ; rappeler aux Romains le

pouvoir royal ; il adopta le

on dira de lui qu'il est simplement lunatique. Mais être bon et méchant titre de princeps (« premier

tout à la fois, c'est au-delà de notre entendement. Nous tendons à prendes citoyens ») et donna à

dre pour argent comptant les apparences passives. On s'attache facile-son régime le nom de

ment à quelqu'un d'agréable, qui n'est visiblement pas menaçant. Et si principat. En second lieu,

l'on remarque que quelque chose ne tourne pas rond, que cette personne il accepta toutes les vieilles

institutions : consuls,

tellement amicale se révèle hostile, nous tombons des nues. Cette confusion tribuns, magistrats,

permet à l'agresseur passif de manipuler sa cible sans effort.

STRATÉGIE 32

Il existe deux types de résistance passive. Le premier type est celui de élections, etc. En troisième

la stratégie consciente telle qu'elle fut pratiquée par Metternich. Le second lieu, au lieu d'ignorer le

sénat et d'en insulter les

type relève d'un comportement semi-conscient ou inconscient dont les membres comme César, il

gens se servent en permanence pour les problèmes plus ou moins impor-ne ménagea pas sa peine

tants du quotidien. Vous serez peut-être tenté de négliger ce second type pour consulter et rassurer

d'agresseur passif, qui ne semble pas réaliser les conséquences de son cette assemblée. En dernier

comportement ou qui paraît incapable de s'arrêter. Méfiez-vous : les gens lieu, le 13 janvier 27 av.

J-C, il renonça à tous ses

savent souvent mieux ce qu'ils font que vous ne l'imaginez, et vous ris-pouvoirs exceptionnels et

quez de vous faire piéger par des dehors inoffensifs et chaleureux. Nous les mit à la disposition du

sommes généralement trop indulgents avec ce genre de personnes.

sénat et du peuple romains.

Pour mettre consciemment en pratique cette stratégie de résistance Et quand les sénateurs

l'adjurèrent d'assumer ces

passive, vous devez vous concentrer sur l'image que vous donnez de vous mêmes pouvoirs et de ne

à vos ennemis. Le plus important est qu'ils ne puissent jamais déceler les pas abandonner l'unité

idées menaçantes que vous avez derrière la tête.

qu'il avait sauvée, il accéda

En 1802, l'île d'Haïti était une possession française, divisée par une à leur demande et accepta

révolte des esclaves noirs sous la conduite de Toussaint Louverture.

d'endosser l'autorité

proconsulaire sur une

Cette année-là, une armée envoyée par Napoléon pour écraser la rébel-zone élargie comportant

lion parvint à s'emparer de Toussaint Louverture et à le mettre dans un l'Espagne, la Gaule,

bateau pour la France, où il mourrait finalement en prison. Parmi les la Syrie, la Cilicie et

généraux les plus décorés de Toussaint Louverture se trouvait Jean-Chypre, tandis que le

sénat conservait les autres

Jacques Dessalines, qui s'était rendu Français et qui, désormais, servait provinces. Ainsi les

dans leur armée. Il les aida à prendre les isolats de révoltés et su se faire apparence de souveraineté

apprécier d'eux. Mais tout cela n'était qu'une vaste tromperie. Alors du sénat et du peuple que Dessalines écrasait ce qu'il restait de la rébellion, il eut l'occasion de furent restaurées ; mais

mettre la main sur des armes qu'il volait aux Français et qu'il mit de côté en réalité, étant donné

que la majorité des légions

jusqu'à constituer une artillerie assez importante. Il rassembla et entraîna se trouvaient dans ses

une nouvelle armée rebelle dans les campagnes reculées où ses missions provinces et qu'il régnait

le conduisaient. Puis, choisissant le moment où la fièvre jaune décimait personnellement sur

l'armée française, il reprit les hostilités. En quelques années, il battit les l'Égypte... la substance

du pouvoir politique

Français et libéra Haïti de l'emprise coloniale une fois pour toutes.

reposait entre ses mains.

La résistance passive telle qu'elle fut pratiquée par Dessalines est très Trois jours plus tard, le

ancienne en stratégie militaire. C'est ce que l'on appelle « la fausse capitu-sénat décréta de lui conférer

lation ». À la guerre, l'ennemi ne doit jamais pouvoir lire dans vos pensées.

le titre d'Auguste.

L'image que vous offrez est la seule prise qu'il a sur vous. Les signaux que J. F. C. Fuller,

Julius Caesar, 1965

vous émettez sont son seul moyen de déchiffrer ce que vous avez en tête et prévoyez. En outre, la capitulation d'une armée est en général suivie d'un flot d'émotions où tout le monde baisse sa garde. Le vainqueur garde un œil sur les troupes vaincues mais, épuisé par l'effort que cette victoire lui a coûté, il est tenté de se laisser un peu aller. Un bon stratège choisit donc parfois la fausse capitulation et annonce qu'il est battu, physiquement et psychologiquement. Dans l'incapacité de décrypter les pensées du vaincu, l'ennemi prend cette soumission pour argent comptant. Cette fausse capitulation laisse ainsi tout loisir pour comploter de nouvelles hostilités.

À la guerre comme dans la vie, la stratégie de la fausse capitulation repose sur une parfaite apparence de soumission. Dessalines n'a pas seulement capitulé, il est allé jusqu'à passer dans le camp ennemi. C'est ainsi S T R A T É G I E 3 2

437

Ce n'est pas un ennemi

que vous devez procéder pour que la stratégie fonctionne : mettez en qui m'outrage, je le

exergue vos faiblesses, votre moral écrasé, votre désir de paix. Vous jouez supporterais ; Ce n'est pas

sur les émotions pour détourner l'attention. Vous devez être bon acteur.

mon adversaire qui s'élève

contre moi, Je me cacherais

Le moindre signe d'ambiguïté, et tout l'effet en est ruiné.

devant lui. C'est toi, que

*En 1940, le président Franklin D. Roosevelt se trouva face à un
j'estimais mon égal, Toi,*

*dilemme. Il approchait de la fin de son second mandat, et jamais
dans l'his-mon confident et mon*

*toire politique des États-Unis un président américain ne s'était
présenté ami !... Il porte la main*

*trois fois. Mais Roosevelt avait encore beaucoup de choses à
accomplir. De sur ceux qui étaient en*

paix avec lui, Il viole son

*l'autre côté de l'Atlantique, l'Europe était embourbée dans une
guerre qui alliance ; Sa bouche est*

*finirait certainement par concerner les États-Unis. Sur place, le pays
traver-plus douce que la crème,*

*sait une période difficile et Roosevelt avait en tête des programmes
pour y mais la guerre est dans son*

*remédier. Mais s'il révélait son désir de faire un troisième mandat, il
s'atti-cœur ; ses paroles sont plus*

onctueuses que l'huile,

*rerait les foudres de tous, même au sein de son propre parti. On
l'avait déjà mais ce sont des épées*

*accusé d'avoir des tendances dictatoriales. Roosevelt décida donc
d'utiliser nues.*

une stratégie de résistance passive pour obtenir ce qu'il voulait.

Psaumes,

Au cours des mois précédant la convention démocrate, pendant 55, 13-15, 20-21

lesquels les membres du parti s'apprêtaient à choisir leur candidat à la présidentielle, Roosevelt répéta constamment qu'il n'était pas intéressé par un troisième mandat. Il encouragea activement les membres de son parti à trouver un candidat pour le remplacer. Mais il surveillait aussi son langage, de façon à ne jamais dire ouvertement qu'il ne poserait pas sa candidature. Il poussa suffisamment de candidats à la nomination pour qu'il n'y ait aucun favori. Ainsi, à l'ouverture de la convention, Roosevelt se retira et son absence fut largement remarquée. Sans lui, la cérémonie n'avait pas grand intérêt. On lui rapporta que des militants se mirent à scander son nom pour le faire venir. Il se fit désirer un moment, puis leur fit passer un message par son ami le sénateur Alben Barkley : « Le Président n'a jamais eu et n'a pas aujourd'hui le désir ou le projet de rester président, de se porter candidat ou d'être nommé par la convention démocrate. » Il y eut un temps de silence. Puis le sol se mit à trembler et tous les délégués scandèrent : « ON VEUT ROOSEVELT ! » Le tapage dura une heure. Le lendemain, alors qu'il fallait voter, ils se remirent à clamer : « ROOSEVELT ! » On ajouta le nom du Président à la liste des candidats et il remporta une victoire écrasante dès le premier tour.

Il ne faut jamais laisser paraître votre avidité de pouvoir, de richesse ou de célébrité. Même si votre ambition vous conduit aux plus hauts sommets, si vous avez les dents trop longues, vous ne serez pas apprécié et cela finira par vous porter préjudice. Mieux vaut masquer les manœuvres qui vous mènent au pouvoir, comme si on vous l'avait donné sans que vous l'ayez demandé. La meilleure forme d'agression est de paraître passif afin que les autres viennent à vous.

Dans une stratégie de résistance passive, les menus actes de sabotage subtil font merveille, dans la mesure où ils sont camouflés par une façade amicale et avenante. C'est ainsi que le réalisateur

Alfred Hitchcock contourna David O. Selznick, le producteur un peu trop intrusif qui modifiait le script à sa guise et venait sur le plateau pour s'assurer que les choses 438

S T R A T É G I E 3 2

*se déroulaient comme il le voulait. Lorsque cela arrivait, Hitchcock s'arran-*L'expression "tigre

geait pour que la caméra soit en panne ou pour tourner sans film. Lorsque souriant" issue du

folklore chinois désigne une

Selznick visionnait les scènes, il était trop tard et un nouveau tournage aurait personne au visage avenant

été beaucoup trop cher et compliqué à mettre en place. Le réalisateur faisait et au cœur cruel : c'est un

toujours de grandes démonstrations d'amitié à Selznick et tombait des nues archétype de la littérature

si la caméra ne fonctionnait pas ou si elle n'avait rien enregistré.

mondiale.

La résistance passive est très répandue au quotidien : vous devez savoir the wiles of war,

traduit par

la manier, mais aussi vous en défendre. Servez-vous-en par tous les moyens ; Sun Haichen, 1991

elle est trop efficace pour que vous la négligiez. Mais il faut apprendre à gérer ces agresseurs passifs semi-conscients qui vous entourent et mesurer de quoi ils sont capables avant qu'ils ne vous

pourrissent la vie. Il est indispensable de savoir vous défendre contre ce type d'attaques biaisées.

D'abord, vous devez comprendre pourquoi la résistance passive est omniprésente. Dans le monde d'aujourd'hui, l'expression d'une critique directe ou d'un sentiment négatif à l'égard d'une personne proche est très mal vue. Les gens ont tendance à prendre la moindre critique de façon personnelle. En outre, l'on fuit et l'on évite à tout prix toute forme de conflit. La pression sociale est énorme : il faut être aimé et plaire au plus grand nombre. Pourtant, les pulsions agressives, les sentiments négatifs et les pensées critiques font partie de la nature humaine. Face à l'interdiction d'exprimer ouvertement leurs sentiments, dans la crainte d'être méjugés, de plus en plus de gens ont recours à une sorte de résistance passive constante, cachée juste sous la surface.

La plupart du temps, leur comportement demeure relativement inoffensif : ils sont toujours en retard, ou bien ils lancent des flatteries masquant une remarque perfide, ou encore ils proposent leur aide mais ne vont jamais jusqu'au bout. Mieux vaut ignorer ces tactiques relativement courantes. Elles doivent vous glisser dessus sans vous atteindre, car cela fait partie de la vie moderne. Vous avez d'autres chats à fouetter.

Cependant, il existe des versions plus fortes et plus dangereuses de la résistance passive, des actes de sabotage qui peuvent réellement vous faire du mal. Il s'agit par exemple d'un collègue très chaleureux qui dit dans votre dos des choses pouvant vous nuire. Ou alors, vous faites confiance à quelqu'un qui pénètre votre intimité et vous vole des objets de valeur. C'est aussi parfois un employé qui se charge d'une mission importante, mais qui s'avère totalement incompétent. Ces personnes sont dangereuses et excellent à éviter toutes les accusations qui leur sont faites. Leur modus operandi est de ne surtout pas dévoiler l'auteur de l'agression : ce n'est jamais de leur faute. Ils se donnent le rôle du spectateur innocent, impuissant, victime malgré lui de toute une dynamique. Ce refus d'endosser la responsabilité de leurs actes est troublant : vous vous doutez bien

qu'ils ont fait quelque chose, mais vous ne pouvez le prouver ou, pire, s'ils sont très doués, vous culpabilisez de les avoir accusés. Et si, à bout de nerfs, vous explosez, vous en payez le prix : ils souligneront votre réponse dure et agressive, démesurée, et détourneront votre attention des manœuvres de résistance passive qui vous ont préalablement mis S T R A T É G I E 3 2

439

Essayer de prendre le

en colère. La culpabilité que vous ressentez est le signe même du pouvoir contrôle d'une situation

qu'ils ont gagné sur vous. D'ailleurs, c'est par la force des émotions qu'il n'est pas pathologique.

soulève que l'on reconnaît la dangerosité d'un agresseur passif : ce n'est Nous le faisons tous. Par

contre, celui qui essaie de

pas un ennui mineur, mais un grand trouble, une paranoïa, un sentiment prendre le contrôle en

de pleine colère et d'insécurité.

déniant qu'il le fait

Pour combattre les agresseurs passifs, vous devez avant tout travailler présente alors un

sur vous-même. Sachez identifier cette façon qu'ils ont de détourner la symptôme comportemental

(symptomatic behavior) .

culpabilité. Bannissez-la de vous. Ces personnes sont souvent doucereu-

[...] Quand quelqu'un

*ses et flatteuses, vous attirent dans leur toile en usant de vos failles.
C'est limite le comportement*

*souvent votre propre faiblesse qui vous fait entrer dans une
dynamique d'une autre personne et*

de résistance passive. Sachez-le.

en même temps dénie

*Ensuite, une fois que vous avez réalisé avoir face à vous quelqu'un
cette attitude, la relation*

devient bien particulière.

*de dangereux, la meilleure chose à faire est de vous retirer, de sortir
cette Par exemple, lorsqu'une*

*personne de votre vie, ou du moins de ne pas vous emporter ni de
faire femme a besoin chaque*

*scandale. Tout cela ne ferait que jouer en sa faveur. Restez calme.
Si vous soir de la présence de*

*êtes engagé dans une relation que vous ne pouvez rompre avec un
tel son mari à la maison*

en raison de ses accès

*partenaire, la seule solution est de manœuvrer en sorte qu'il soit
suffisam-d'angoisse dans la*

*ment à l'aise pour exprimer tout sentiment négatif. Encouragez-le à
parler.*

solitude, il ne peut

Ce n'est pas forcément facile à faire au début, mais cela calmera son percevoir qu'elle le contrôle

besoin de se montrer sournois. Il est beaucoup plus facile de gérer une ainsi puisque ce n'est

critique directe qu'un sabotage voilé.

pas elle qui le réclame

à la maison mais cette

L'Espagnol Hernando Cortés comptait dans l'armée qu'il avait emme-angoisse, comportement

née au Mexique de nombreux agresseurs passifs. Ces hommes avaient fait involontaire. Pour la

mine d'accepter de lui obéir, mais le trahissaient en secret. Cortés ne les a même raison, il ne peut

jamais directement affrontés, ne les a jamais accusés, ne s'est jamais pas non plus refuser un

tel contrôle.

emporté. Il a pris le temps d'identifier ces individus, de savoir de quoi ils Jay Haley,

étaient capables. Il a ensuite combattu le mal par le mal, restant amical, stratégies de la

mais travaillant en coulisses à les isoler et à les pousser à bout afin qu'ils psychothérapie,

traduit par

se révèlent. Face à une résistance passive, la stratégie la plus efficace est Jean-Claude Benoit,

*souvent de se montrer aussi subtil et fourbe que l'agresseur afin de
neu-Èrès, 2009*

*traliser son pouvoir. C'est également efficace avec les moins
dangereux, ceux qui sont perpétuellement en retard, par exemple :
imitez-les, et ils se rendront peut-être compte que leur
comportement est insupportable.*

*Dans tous les cas, ne laissez jamais à un agresseur passif le temps
ni l'espace d'agir. S'il parvient à s'enraciner, il trouvera vos points
faibles, les ficelles pour vous ligoter. Votre meilleure défense est
d'être attentif à toute forme de résistance passive autour de vous et
de vous garder libre de son influence insidieuse.*

Image : La rivière.

*Elle coule avec beaucoup de
force et, en temps de
crue, déborde et crée de
terribles inondations. Si
vous construisez un bar-
rage, vous ne faites que
refouler son énergie et
augmenter le risque. Déviez
plutôt son cours, cana-
lisez-la et utilisez la puis-
sance de son flot.*

STRATÉGIE 32

Autorité : Comme le goutte-à-goutte
use le roc, le faible et le mou vien-
nent à bout du dur et du solide. (Sun
Haichen, *The Wiles of War: 36 Military
Strategies from Ancient China*, 1991)

A CONTRARIO

L'opposé de la résistance passive est la passivité agressive : vous présentez une apparence hostile tout en restant intérieurement calme et immobile.

Cette stratégie n'a qu'un but d'intimidation : vous savez que vous êtes plus faible que votre adversaire et tentez de le décourager en présentant une façade impressionnante. Effrayé par cette apparence, il ne pourra croire que vous n'avez aucune mauvaise intention. En général, pour masquer votre stratégie, il est très efficace de vous présenter comme l'exact opposé de ce que vous êtes et de ce que vous voulez.

STRATÉGIE 32

441

33

SEMEZ INCERTITUDE ET PANIQUE

PAR DES ACTES DE TERREUR :

LA STRATÉGIE DE LA RÉACTION

EN CHAÎNE

La terreur est l'ultime moyen de paralyser les personnes qui vous résistent et de détruire leur capacité à planifier une stratégie. Un tel pouvoir s'acquiert par des actes de violence sporadiques, qui créent un climat de menace constant, une peur qui se répand dans toute la sphère publique. Le but d'une campagne de terreur n'est pas de gagner une victoire sur le champ de bataille, mais de provoquer un maximum de chaos afin que l'adversaire, poussé au désespoir, réagisse de façon absurde. Mélangés à la population, adaptant leurs actes aux médias de masse, les stratèges de la terreur créent l'illusion qu'ils sont omniprésents, et donc beaucoup plus puissants qu'en réalité. C'est une guerre des nerfs. La victime d'une stratégie de la terreur doit tout faire pour éviter de succomber à la peur et à la colère. Pour planifier une contre-stratégie efficace, la victime doit demeurer calme et équilibrée. Face à une campagne de terreur, votre ligne de défense sera donc celle de la rationalité.

443

« Frères », disait un poème

ANATOMIE DE LA PANIQUE

ismaélien, « quand vient

À Ispahan, dans l'Iran d'aujourd'hui, vers la fin du XI^e siècle, Nizam al-l'heure du triomphe et que

Mulk était le puissant vizir du sultan Malik Shah, dirigeant du grand la bonne fortune des deux

mondes est notre compagne,

empire islamique du moment. Nizam fut mis au courant de l'existence un seul guerrier à pied est

d'une menace certes mineure, mais irritante. Dans le Nord de la Perse capable de frapper le roi de

s'était développée une secte appelée « les ismaéliens nizarites », disciples terreur, même s'il possède

d'une religion qui mêlait le Coran à un fond de mysticisme. Leur chef, le plus de cent mille

charismatique Hasan-i-Sabah, avait converti des milliers de fidèles en cavaliers ».

Cité dans the assassins,

rébellion silencieuse contre les pressions politiques et religieuses exercées Bernard Lewis,

par l'empire. L'influence de ces ismaéliens allait croissant. Le plus 1967

ennuyeux pour Nizam al-Mulk était le secret dans lequel ils opéraient : il était impossible de savoir qui était converti à la secte et qui ne l'était pas.

Ses membres cachaient parfaitement leur conversion.

Le vizir surveilla leurs activités de son mieux, jusqu'à ce que lui parviennent des nouvelles qui le poussèrent à l'action. Au fil des ans, semblait-il, des milliers d'ismaéliens convertis en secret avaient réussi à infiltrer des châteaux importants et avaient fini par les prendre au nom de Hasan-i-Sabah. Cela leur donnait le contrôle de tout le nord de la Perse : ils avaient créé une sorte d'État indépendant au sein de l'empire.

Nizam al-Mulk était un dirigeant bienveillant, mais il connaissait les dangers qui pouvaient surgir d'une telle secte. Mieux valait balayer tout cela au plus tôt pour ne pas avoir à affronter une révolution plus tard. Ainsi, en 1092, le vizir convainquit le sultan d'envoyer deux armées pour prendre les châteaux et éliminer une fois pour toutes les ismaéliens nizarites.

Leurs châteaux étaient solidement défendus et les campagnes alentour avaient apparemment sympathisé avec la secte. La guerre déboucha dans une impasse et les armées du sultan furent obligées de se retirer.

Nizam al-Mulk comptait sur une autre solution, par exemple une force d'occupation dans la région ; mais quelques mois plus tard, comme il se rendait d'Ispahan à Bagdad, un moine soufi approcha du lit sur laquelle il était transporté, sortit une dague de son vêtement et poignarda à mort le vizir. L'assassin s'avéra ismaélien, déguisé en sage soufi. Il avoua à ses ravisseurs que c'était Hasan lui-même qui lui avait confié cette mission.

La mort de Nizam al-Mulk fut suivie quelques semaines plus tard par la mort naturelle de Malik Shah. Ce décès aurait de toute façon été une tragédie, mais à plus forte raison, sans vizir pour gérer la succession, l'empire s'enfonça dans une période d'anarchie qui dura plusieurs années. En 1105, une certaine stabilité avait été rétablie et les ismaéliens furent de nouveau au centre de l'attention. D'un seul coup de poignard, ils avaient fait trembler tout l'empire. Ils devaient être éliminés. Une nouvelle campagne, plus ferme et plus vigoureuse, fut lancée contre la secte.

On apprit bientôt que l'assassinat de Nizam al-Mulk n'était pas un simple acte de vengeance, comme on l'avait cru jusque-là. C'était une véritable politique ismaélienne, une nouvelle façon, étrange et terrifiante, de faire la guerre. Au cours des années suivantes, les membres clés de l'administration du nouveau sultan, Muhammad Tapar, furent assassinés d'après 444

S T R A T É G I E 3 3

le même rituel : le tueur émergeait d'une foule et portait un seul coup, Les pertes auxquelles

mortel, avec une dague. La plupart du temps, cela survenait en public, au nous sommes habitués

nous affectent moins

grand jour. D'autres fois, plus rarement, le tueur surprenait la victime profondément.

dans son lit, l'ismaélien s'étant infiltré au sein de sa domesticité.

JUVÉNAL,

Une vague de terreur déferla sur toute la hiérarchie de l'empire. On
1er-IIe SIÈCLE APR. J.-C.

ne pouvait démasquer les ismaéliens. Les adeptes de la secte étaient patients, disciplinés et avaient appris l'art de garder pour eux leurs croyances afin de se fondre où qu'ils soient. Et même lorsque les assassins étaient pris et torturés, ils accusaient différentes personnes appartenant au cercle le plus intime du sultan d'être des espions payés par les ismaéliens ou des convertis secrets. Nul ne pouvait savoir s'ils disaient la vérité, et une épée de Damoclès pesait sur toutes les têtes.

Les vizirs, les juges et tous les membres du Gouvernement furent obligés de se déplacer avec des gardes du corps. Beaucoup d'entre eux se mirent à porter d'épaisses cottes de mailles, très inconfortables. Dans certaines villes, nul ne pouvait sortir de chez soi sans un permis. La population se mit à gronder : les ismaéliens recrutèrent de plus en plus.

Nombreux étaient ceux qui avaient perdu le sommeil et qui n'arrivaient plus à faire confiance à leurs amis les plus proches. Des rumeurs excentriques circulaient, lancées par les plus paranoïaques. La hiérarchie de l'empire se déchira, certains prêchant la force pour éliminer Hasan, d'autres expliquant que le dialogue était la seule réponse possible.

Entre-temps, alors que l'empire tentait désespérément de se débarrasser des ismaéliens, les assassinats continuaient, demeurant totalement imprévisibles. Parfois, des mois entiers

s'écoulaient sans l'ombre d'un problème puis, soudain, deux personnes étaient tuées dans la même semaine. Cela se produisait sans rime ni raison ; aucun officiel en particulier n'était visé. Tous les ministres débattaient sans fin du schéma que suivaient les ismaéliens. La petite secte était parvenue à dominer leurs pensées sans même qu'ils en aient conscience.

En 1120, Sanjar, le nouveau sultan, décida de passer fermement à l'action et mit en place une campagne militaire pour prendre les châteaux ismaéliens avec une force de frappe considérable. Il transforma la région en camp militaire. Il multiplia les précautions pour se protéger de tout assassinat, changeant de chambre régulièrement et n'autorisant dans son entourage que ceux qu'il connaissait bien. En veillant à sa propre sécurité, il pensait rester à l'abri de la panique ambiante.

Alors que les préparations à la guerre suivaient leur cours, Hasan-i-Sabah envoyait ambassadeur sur ambassadeur à Sanjar pour négocier la fin des assassinats. Ils furent tous renvoyés. Apparemment, la chance avait tourné : c'étaient maintenant les ismaéliens qui avaient peur.

Peu avant que la campagne militaire ne soit lancée, le sultan s'éveilla dans son lit un matin et trouva une dague plantée dans le sol, à quelques dizaines de centimètres de sa poitrine. Comment était-elle arrivée là ?

Que cela voulait-il dire ? En y réfléchissant, il se mit littéralement à trembler de peur. C'était clairement un message. Il n'en parla à personne, car S T R A T É G I E 3 3

445

à qui faire confiance ? Il suspectait même ses femmes. Il finit la journée épuisé par la panique. Il reçut le soir même un message de Hasan lui-même : « Si je ne voulais pas le bien du sultan, cette dague, plantée dans le sol dur, aurait été plantée dans sa chair molle. »

Cette fois, Sanjar en eut assez. Il ne pouvait envisager de passer une autre journée comme celle-là. Il refusait de vivre constamment tenaillé par la peur, l'esprit dévoré par l'incertitude et le soupçon. Mieux valait, pensait-il, négocier avec ce démon. Il annula la campagne militaire et fit la paix avec Hasan.

Au fil des ans, alors que le pouvoir politique des ismaéliens grandissait et que la secte s'étendait en Syrie, ces assassins devinrent un véritable mythe. Ils n'avaient jamais tenté de s'échapper. Une fois leurs méfaits commis, ils étaient pris, torturés et exécutés, mais il en apparaissait sans cesse d'autres, et rien ne semblait pouvoir les empêcher d'accomplir leur sinistre tâche. Ils semblaient possédés, totalement dévoués à leur cause. Certains les appelèrent « hashshashin », du terme arabe « hashish », parce qu'ils agissaient comme s'ils étaient drogués. Les croisés européens en Terre Sainte entendirent parler de ces hashshashin démoniaques et rapportèrent cette histoire.

C'est ainsi que se forma le terme d'« assassin », qui passa dans la langue.

Interprétation

Hasan-i-Sabah n'avait qu'un but : obtenir pour sa secte un État indépendant dans le Nord de la Perse, pour survivre et se développer au sein de l'empire islamique. Étant donné son infériorité numérique face au pouvoir déployé contre lui, il ne pouvait espérer plus. Il mit donc au point une stratégie qui constitua véritablement la première campagne terroriste organisée de l'histoire, avec un but politique. Le plan de Hasan était en fait très simple. Dans le monde islamique, un dirigeant qui avait su se faire respecter était investi d'une autorité considérable. Cette autorité faisait de sa mort une véritable tragédie, qui provoquait le chaos et l'anarchie. Hasan décida donc de viser ces dirigeants, mais de façon aléatoire : il était rigoureusement impossible de déceler la moindre logique dans ses choix. La possibilité d'être la prochaine victime était beaucoup trop perturbante pour la plupart des gens. En vérité, sortis des châteaux qu'ils tenaient, les ismaéliens étaient faibles et vulnérables mais, en

infiltrant progressivement le cœur de l'administration du sultan, Hasan parvint à créer l'illusion qu'ils étaient partout. De toute sa vie, il ne commit finalement pas plus de cinquante assassinats. Et pourtant, il gagna autant de pouvoir politique que s'il avait eu sous ses ordres une armée considérable.

Ce pouvoir ne s'obtint pas seulement en effrayant les individus.

L'essentiel se situait dans les effets que produisaient les assassinats sur l'ensemble du groupe social. Les dirigeants les plus faibles étaient ceux qui succombaient à la paranoïa, et transmettaient des doutes et des rumeurs qui finissaient par se répandre et contaminaient ainsi les plus forts. Se produisait alors une réaction en chaîne : des émotions jaillissant de toutes parts, de la colère au désespoir, du haut en bas de la hiérarchie. Lorsqu'un groupe 446

S T R A T É G I E 3 3

d'individus est pris dans une telle panique, il perd totalement l'équilibre, et la plus légère brise suffit à le faire basculer. Les plus forts et les plus déterminés finirent eux aussi par être contaminés par la peur, comme le sultan Sanjar. L'importance qu'il donnait à sa sécurité et les contraintes auxquelles il se soumettait pour se protéger révèlent qu'il était lui-même sous l'influence de cette panique. Une dague posée sur le sol suffit à le faire plonger.

Nous sommes tous sensibles aux émotions de ceux qui nous entourent.

Nous-mêmes avons parfois du mal à voir à quel point nous sommes affectés par les humeurs qui traversent notre groupe. C'est ce qui rend l'usage de la terreur si efficace et si dangereux : par quelques actes de violence bien coordonnés, une poignée d'assassins fait jaillir inquiétude et désespoir. Les membres les plus faibles du groupe cible cèdent à la panique et diffusent les rumeurs et l'angoisse qui submergent progressivement tous les autres. Les plus forts répondent à une campagne de terreur par la colère et la violence, mais ce n'est jamais qu'une autre façon d'être sous

l'emprise de la peur. Ils réagissent à chaud au lieu de penser avec stratégie : c'est un signe de faiblesse, et non de force. Dans des circonstances normales, un individu qui a peur retrouve son équilibre mental au bout d'un certain temps, surtout s'il est entouré d'autres personnes calmes. Mais au sein d'un groupe paniqué, c'est quasiment impossible.

Tandis que l'imagination publique s'emballe, les assassins deviennent plus nombreux, omnipotents, omniprésents. Comme Hasan l'a prouvé, une poignée de terroristes peut tenir en otage un empire tout entier par quelques coups bien portés à la psychologie du groupe. Une fois que les dirigeants ont succombé à l'émotion, en rendant les armes ou en lançant une contre-attaque déraisonnable, la campagne de terreur est réussie.

La victoire s'obtient non par le nombre de ceux qui sont tués mais par le nombre de ceux qui ont peur.

PROVERBE ARABE

LES CLEFS DE LA GUERRE

Notre vie quotidienne est semée de peurs de toutes sortes. Ces peurs sont généralement liées à une cause bien spécifique : une personne menaçante, un problème prêt à éclater, une maladie qui rôde ou la mort elle-même.

Prisonniers que nous sommes des affres de la peur, notre volonté est momentanément paralysée lorsque nous nous mettons à imaginer toutes les horreurs qui pourraient nous arriver. Si ce sentiment perdure ou est trop violent, la vie en devient insupportable. Nous trouvons donc des moyens pour fuir ces pensées et oublier nos peurs. On se tourne, par exemple, vers les distractions du quotidien : le travail, la vie en société, les activités entre amis. La religion et tous les systèmes de croyance, y compris la foi en la technologie ou en la science, sont aussi sources d'espoir. Ces distractions et croyances sont le sol sous nos pieds, ce qui nous permet de tenir debout et d'avancer en surmontant la peur.

STRATÉGIE 33

447

Six en haut signifie :

Toutefois, dans certaines circonstances, ce sol s'effondre et, brusque-L'ébranlement apporte la

ment, il n'y a plus rien à quoi se raccrocher. On remarque, au fil de l'his-ruine et les regards anxieux

toire, la folie qui a pu s'emparer des masses lors de certaines catastrophes –

que l'on jette tout autour.

Aller de l'avant apporte

un tremblement de terre, une épidémie meurtrière, une guerre civile l'infortune. Si cela n'a pas

sanglante. Dans ce type de situation, ce qui nous trouble le plus n'est pas encore atteint notre corps,

l'événement horrible en soi ; nous avons en effet une fascinante capacité à mais a commencé par

nous adapter et à dépasser les atrocités les plus improbables. Non, ce qui toucher notre voisin,

nous trouble le plus, c'est l'incertitude de l'avenir, la crainte que des choses il n'y a pas de blâme.

Les compagnons en

terribles n'arrivent et que l'on subisse bientôt une tragédie imprévisible. C'est ont à raconter.

là ce qui met nos nerfs à rude épreuve. Impossible de contrecarrer ces pen-
Lorsque l'ébranlement

sées par des distractions ou par la foi. Nos esprits sont assiégés d'idées irra-
intérieur a atteint son plus

tionnelles, la peur devient chronique et intense ; elle se fait imprécise, floue ; haut point d'intensité il

prive un homme de sa

elle se répand et se généralise. Au sein d'un groupe, la panique s'installe.

faculté de réflexion et de sa

C'est là l'essence même de la terreur : une peur intense, insurmonta-
clarté de regard. Dans une

ble, que l'on ne peut canaliser et dont on ne peut se débarrasser comme telle commotion il n'est

du reste. Il y a trop d'incertitudes, trop d'horreurs qui peuvent survenir.

naturellement pas possible

Lors de la Seconde Guerre mondiale, les Allemands bombardèrent d'agir de façon considérée.

L'attitude juste est alors de

Londres : on appela cela le « Blitz ». Les psychologues remarquèrent que, se tenir en repos jusqu'à ce

lorsque les bombardements étaient fréquents et réguliers, les Londoniens qu'on ait retrouvé le calme

s'habituait au bruit, à l'inconfort, aux morts et au sang. Mais lorsqu'ils et la clarté. On ne peut

étaient irréguliers et sporadiques, la peur se muait en terreur. Les habi-ependant y parvenir que si

l'on ne s'est pas encore

tants avaient beaucoup plus de mal à gérer l'incertitude du moment où laissé gagner par

la prochaine explosion surviendrait.

l'excitation dont il est déjà

Une loi de la guerre et de la stratégie veut que, pour prendre l'avant-possible d'observer les effets

tage, tout soit essayé et testé. C'est ainsi que des organismes et des indi-fâcheux au sein de

vidus, constatant l'immense pouvoir que la terreur donne sur les groupes l'entourage. Si l'on se retire

à temps de l'action, on

sociaux, ont fait de cette arme une stratégie. Les gens sont malins, pleins demeure exempt de fautes

de ressources, adaptables. Pour les paralyser et détruire leur capacité à et de dommages. Mais on

penser de manière raisonnée, il faut créer un climat d'incertitude, de peut être sûr que les

confusion, de terreur insurmontable.

compagnons qui, pris dans

ce tourbillon, n'admettent

La terreur érigée en stratégie peut prendre la forme d'actes de destruction pour l'exemple. Les Mongols maîtrisaient cet art à merveille. Ils avertissements, ne seront

rasaient quelques villes ici ou là, avec une barbarie sans nom. La légende pas satisfaits d'une pareille

terrifiante de la horde mongole se répandait rapidement. Dès qu'ils conduite. On se bornera à

approchaient une ville, les habitants étaient submergés par la panique et ne faire aucun cas d'une

telle attitude.

ne pouvaient qu'imaginer le pire. Dans la majorité des cas, la cité se ren-yi king,

dait sans même se battre, ce qui était le but des Mongols depuis le début.

le livre des mutations,

En effet, il s'agissait souvent d'une petite armée, isolée, qui ne pouvait se traduit et adapté par

Étienne Perrot de la

permettre de longs sièges ni des guerres prolongées.

traduction allemande du

Il arrive aussi que l'on se serve de la stratégie de la terreur pour

Père Richard Wilhelm

atteindre des objectifs politiques, pour rassembler un groupe ou une nation.

En 1792, la Révolution française échappa à tout contrôle. Des armées étrangères s'apprêtaient à envahir la France, le pays était désespérément divisé.

Les Montagnards, conduits par Robespierre, affrontèrent la menace en se lançant dans une guerre contre les Girondins. Ce fut la Terreur. Accusées de contre-révolution, des milliers de personnes furent envoyées à la guillotine.

S T R A T É G I E 3 3

guillotine. Nul ne savait qui serait le suivant. Même si les Montagnards L'art de la guerre mongol

étaient relativement peu nombreux, le sentiment d'incertitude et de panique était fondé sur la terreur

pure et simple. La défaite,

qu'ils réussirent à susciter paralysa toute volonté chez leurs adversaires.

subie par la force ou la

Paradoxalement, la Terreur – qui est le premier exemple de l'usage des négociations, se payait par termes « terrorisme » et « terroriste » – apporta une certaine stabilité.

des massacres, des rapines

Même si la stratégie de la terreur peut être utilisée par de vastes et des tortures... Tout

armées et des États constitués, dans la pratique, c'est souvent la stratégie l'appareil de la terreur

était appliqué sans remords

de ceux qui sont en petit nombre. La raison en est simple : l'usage de la peur pour saper la volonté de

terreur requiert généralement d'être prêt à sacrifier des civils innocents résistance des victimes ;

au nom d'un plus grand bien, dans un cadre stratégique. Pendant des siècles, cette politique, hormis de rares exceptions comme les Mongols, les dirigeants consistant à terroriser porta

des fruits à court terme.

militaires ne voulaient pas aller aussi loin. En outre, un État qui use de Des armées entières se

cette stratégie contre sa propre population risque de perdre le contrôle de débordent en petites

la situation et de créer un chaos dont il ne pourra se sortir. Les petits unités terrifiées à la

groupes n'ont pas ce genre de problèmes. Ils savent n'avoir aucune nouvelle de l'approche des

chance dans une guerre conventionnelle, ou même dans une guérilla. La toumans ... Beaucoup

d'ennemis furent paralysés

terreur est la stratégie de la dernière chance. Face à un ennemi beaucoup avant même que l'armée

plus fort, ils sont souvent désespérés et se battent pour une cause qui leur mongole passe leurs

tient vraiment à cœur. En comparaison, nulle considération éthique ne frontières.

fait le poids. Le chaos fait partie de leur stratégie.

David Chandler,

the art of warfare

Pendant des siècles, le terrorisme fut limité par ses outils : le sabre, le on land, 1974

couteau, le fusil, tous armes individuelles. Puis, au XIXe siècle, une seule campagne produisit une innovation radicale, donnant naissance au terrorisme tel qu'on le connaît aujourd'hui.

À la fin des années 1870, un groupe de radicaux russes, majoritairement issus de l'intelligentsia, se mit à faire campagne pour encourager une révolution paysanne. Ils finirent par réaliser que leur cause était totalement désespérée : les paysans eux-mêmes n'étaient pas prêts à se lancer dans ce genre d'action et, surtout, le régime tsariste et ses forces répressives étaient beaucoup trop puissants. Le tsar Alexandre II venait de lancer ce qu'on appela « la Terreur blanche », l'écrasement brutal de toute forme de dissidence. Il était quasiment impossible pour les radicaux d'opérer au grand jour, encore moins de répandre leur influence. Mais s'ils ne faisaient rien, la puissance du tsar ne cesserait de croître.

De ces radicaux émergea un groupe qui prêchait la guerre terroriste.

Il s'était baptisé « Narodnaya Volia », ou « Volonté du peuple ». Pour que l'organisme demeure clandestin, ils étaient peu nombreux. Ils s'habillaient discrètement afin de se fondre dans la foule. Ils se mirent à confec-tionner des bombes. Une fois qu'ils eurent assassiné un certain nombre de ministres du Gouvernement, le tsar fut de facto assigné à résidence dans son palais. Fou de rage, il n'eut plus qu'une idée en tête : trouver les terroristes et les mettre à

mort. Il y consacra toute son énergie, avec pour seul résultat que la plus grande partie de son administration en fut paralysée.

En 1880, les radicaux parvinrent à poser une bombe au Palais d'hiver, la résidence du tsar à Saint-Pétersbourg. Enfin, l'année suivante, une autre bombe tua Alexandre II lui-même. Le Gouvernement répondit S T R A T É G I E 3 3

449

Pour qu'une attaque à la

naturellement par une répression toujours plus dure, instituant une bombe ait la moindre

sorte d'État policier. Malgré cela, en 1888, Alexandre Oulianov, frère de influence sur l'opinion

Vladimir Lénine et membre de la Narodnaya Volia, manqua de justesse publique, elle doit,

de nos jours, aller

l'assassinat du successeur d'Alexandre, le tsar Alexandre III.

plus loin dans l'intention

La capture et l'exécution d'Oulianov mirent un terme définitif aux que la vengeance ou le

activités de la Narodnaya Volia, mais le groupe avait inspiré une vague terrorisme. Elle doit viser la

d'attentats dans le monde entier, y compris les assassinats anarchistes des destruction pure. Cela et

présidents américains James A. Garfield en 1881 et William McKinley en cela seulement, sans le

plus léger soupçon d'aucun

1901. Avec la Narodnaya, tous les éléments du terrorisme furent dès lors autre objectif. Vous autres

mis en place. Aux fusils, le groupe préférait les bombes, plus tragiques, anarchistes ne devez laisser

plus effrayantes. Ils pensaient que s'ils tuaient suffisamment de ministres aucun doute sur votre

du Gouvernement, jusqu'au tsar lui-même, le régime finirait par s'effondrer - résolution de balayer la

société tout entière. [...]

drer ou par avoir recours aux pires outils pour se défendre. Cette répression - Mais que dire d'un acte

sion jouerait, sur le long terme, en faveur des radicaux, en suscitant un de férocité destructrice

mécontentement qui finirait inévitablement en révolution. Entre-temps, absurde au point d'être

la campagne d'attentats fut couverte par la presse, vantant indirectement incompréhensible,

la cause des radicaux et leur attirant des sympathisants à travers le inexplicable, presque

inimaginable, en fait :

monde entier. Ils appelaient cela « la propagande des faits ».

dément ? Seule la folie est

La Narodnaya Volia visait principalement le Gouvernement, mais vraiment terrifiante, dans

tenait aussi à faire des victimes civiles. La chute du gouvernement tsariste la mesure où l'on ne peut

valait bien quelques vies et, au final, les bombes terroristes étaient moins l'apaiser ni par les menaces,

ni par la persuasion, ni par

meurtrières que leur alternative, la guerre civile. Au moins, la Narodnaya les pots-de-vin. De plus, je

Volia montrerait au peuple russe que le Gouvernement n'était pas ce bloc suis un homme civilisé. Je

monolithique de puissance intouchable pour lequel on le prenait ; il était ne songerais jamais à vous

vulnérable. Les membres du groupe avaient compris que le régime finirait commander d'organiser une

bien un jour ou l'autre par les liquider, mais ils étaient prêts à mourir pour boucherie pure et simple,

même si j'en attendais les

leur cause.

meilleurs résultats. Mais

Les membres de la Narodnaya Volia savaient qu'ils pouvaient se ser-d'une boucherie je n'attends

vir d'un événement relativement mineur – l'explosion d'une bombe – pour pas le résultat désiré. Le

démarrer une réaction en chaîne : la peur dans l'administration donne lieu meurtre est toujours un

moyen. C'est presque une

à une violente répression, ce qui fait de la publicité au groupe et attire la institution. L'opération

sympathie des foules en renforçant l'impopularité du Gouvernement. Cela doit s'attaquer à l'érudition,

joue en faveur du radicalisme, ce qui augmente la répression, et ainsi de à la science. Et n'importe

suite, jusqu'à ce que le chaos soit total. La Narodnaya Volia était un groupe quelle science ne ferait pas

faible et comptant peu de membres; cependant, des actes de violence l'affaire. L'attaque doit

avoir toute la scandaleuse

simples mais tragiques lui donnèrent un pouvoir disproportionné pour insanité d'un blasphème

semer la panique et l'incertitude, afin de créer les apparences de la force gratuit. »

face à la police et au public. En réalité, sa petitesse et sa discrétion lui confé-Joseph Conrad,

rèrent un atout considérable : l'encombrante force de milliers de policiers 1857-1924,

l'agent secret,

dut, à grands frais, se mettre à la recherche d'une petite bande de clan-traduit par Vladimir

destins qui avaient l'avantage de la mobilité, de la surprise et d'une relative Volkoff, Librairie

générale française,

invisibilité. L'asymétrie des forces les rendait impossibles à combattre, tout Paris, 1996

en leur donnant une image de martyrs héroïques.

Cette asymétrie poussa la guerre à son ultime extrémité : un minuscule groupe de gens se battant contre une puissance monstrueuse, faisant de leur taille et de leur désespoir des armes puissantes. Dans tous les cas 450

S T R A T É G I E 3 3

de terrorisme, la force et l'efficacité du groupuscule proviennent de ce que les terroristes ont largement moins à perdre que les armées levées contre eux, et beaucoup à gagner par la terreur.

En fait, un terroriste, c'est celui qui grimpe tout en haut de la montagne et qui lance une pierre pour déclencher l'avalanche. Si rien ne se passe, il n'a pas perdu grand-chose, excepté peut-être sa propre vie, qui compte pour rien. Si l'avalanche a lieu, c'est le désordre et le chaos, et il gagne l'immense pouvoir d'influer sur les événements. Le terroriste réagit souvent contre une situation excessivement statique. Dans son désespoir, il parvient souvent à briser le statu quo.

On ne peut juger la guerre d'après les seules catégories de la victoire et de la défaite : chacun de ces états a des étapes et des gradations. Dans l'histoire, rares sont les victoires qui furent totales et sources d'une paix durable ; de même, rares sont les défaites dont on ne se remet jamais. Ce qui rend le terrorisme aussi attractif, surtout pour ceux qui, autrement, sont impuissants, c'est cette capacité à changer quelque chose, à atteindre un but, aussi limité soit-il.

On se sert du terrorisme avec une grande efficacité, par exemple pour la publicité d'une cause. Ceci fait, la présence publique qui est établie se transforme en pouvoir politique. Lorsque des terroristes palestiniens détournèrent un avion d'El Al en 1968, ils attirèrent

l'attention des médias de masse du monde entier. Durant les années qui suivirent, ils organisèrent d'autres actes terroristes, retransmis par les télévisions, notamment la fameuse attaque de 1972 aux jeux Olympiques de Munich.

Même si de tels actes leur attirèrent la haine de la majorité des pays non arabes, ils étaient tout à fait prêts à assumer cela : tout ce qu'ils voulaient, c'était que l'on parle d'eux, et que cela leur donne du pouvoir. Ainsi que le notait l'écrivain Brian Jenkins : « Des insurgés se sont battus en Angola, au Mozambique et en Guinée portugaise pendant quatorze ans en se servant des tactiques habituelles de la guérilla rurale. Le monde n'était pas au courant de leurs luttes, tandis qu'un nombre approximativement égal de commandos palestiniens, par des tactiques terroristes, sont devenus, en quelques années, le principal souci politique mondial. »

Dans un monde dominé par les apparences, au sein duquel la valeur de chacun est déterminée par sa présence publique, la solution du terrorisme offre la possibilité d'une publicité spectaculaire et immédiate : les terroristes adaptent d'ailleurs leurs attaques et le degré de violence de celles-ci aux médias, notamment à la télévision. Leurs offensives sont trop épouvantables, trop fascinantes pour être ignorées. Les reporters comme les experts peuvent crier au scandale, se montrer choqués et faire des mines dégoûtées ; ils sont impuissants : leur métier est de répandre la nouvelle et, ainsi, de répandre le virus qui aide les terroristes à obtenir une telle publicité. Cet effet se fait ressentir parmi les petits, les impuissants, rendant l'usage du terrorisme perversément attirant pour la nouvelle génération.

Toutefois, malgré toutes ses forces, cette stratégie a aussi ses limites, comme l'ont prouvé les nombreuses morts violentes de beaucoup de S T R A T É G I E 3 3

451

Pendant la période Mei,

terroristes. Ceux qui veulent combattre cette stratégie doivent avoir à la fin du xve siècle, le

conscience de cette limite et l'exploiter. La principale faiblesse est que le château d'Odawara tomba

terrorisme n'a pas de vraies attaches avec le public ou avec une quelcon-qu'après un long siège. Il y

avait au château une

que base politique solide. Souvent isolés, vivant cachés, les terroristes servante au service de Mori

tendent à perdre contact avec la réalité, à surestimer le pouvoir et la Fujiyori, seigneur du

marge de manœuvre dont ils disposent. Leur usage de la violence doit château ; elle s'enfuit avec

être réfléchi comme une stratégie pour réussir et leur éloignement du un chat qu'elle avait depuis

public fait qu'il leur est quasiment impossible de garder un certain sens des années. Ce chat devint

une bête sauvage dotée de

de la mesure. Les membres de la Narodnaya Volia avaient, quelque part, pouvoirs surnaturels qui

compris les serfs russes. Mais les groupes terroristes plus récents comme terrorisait les gens et allait

les Weathermen aux États-Unis et les Brigades rouges en Italie étaient tel-jusqu'à s'attaquer aux

lement éloignés du public qu'ils touchaient aux limites de la folie. Dans nouveau-nés du village.

Les fonctionnaires du lieu

*le cas du terrorisme, une bonne stratégie de contre-attaque
comprend se joignent à la*

l'isolement des terroristes et leur rupture avec toute base politique.

population pour essayer de

*Le terrorisme est souvent issu d'un sentiment de faiblesse et de dés-
l'attraper mais l'animal*

*espoir combiné à la dévotion à une cause, publique ou personnelle,
qui avait le pouvoir étrange*

*mérite que l'on inflige et que l'on endure tout type de souffrance. Au
sein d'apparaître et de*

disparaître. Les hommes

*d'un monde où le pouvoir semble aussi vaste et invulnérable, cette
strad'épée et les archers ne*

*tégie n'en est que plus attirante. C'est en ce sens que le terrorisme
peut purent rien trouver à*

*devenir une sorte de style, un mode de comportement qui s'est
infiltré attaquer. Hommes et*

dans la société elle-même.

femmes vivaient ainsi dans

l'effroi jour et nuit. Au

*Dans les années 1920 et 1930, le psychanalyste français Jacques
Lacan mois de décembre de la*

se heurta aux sociétés médicales extrêmement conservatrices qui domi-deuxième année d'Eish?

naient alors tous les aspects de la pratique psychanalytique. Lacan comprit (1505), le prêtre Yakkoku

qu'il était vain de chercher à traiter de manière conventionnelle avec ces monta sur une estrade à

autorités. Il développa un style que l'on pourrait qualifier de terroriste. Les Hokokuji et dessina un

chat. Il montra son dessin

séances avec ses patients, par exemple, s'arrêtaient souvent abruptement à l'assemblée et dit :

avant les cinquante minutes réglementaires ; elles duraient autant que bon

« Comme je l'ai dessiné,

lui semblait et, parfois, ne dépassaient même pas les dix minutes. Cette proje vais tuer ce chat en

vocation délibérée vis-à-vis du monde médical fit grand scandale et engen-poussant un katzu, afin

que les cœurs des gens

dra une réaction en chaîne qui secoua la communauté psychanalytique soient soulagés de leur

durant des années. (Ces séances étaient aussi terrorisantes pour les patients, peur. » Il poussa son cri

qui ne savaient jamais quand Lacan y mettrait un terme et qui étaient donc et déchira en morceaux le

forcés de se concentrer et de faire primer chaque instant, ce qui était, selon dessin du chat. Le même

Lacan, extrêmement important.) S'étant ainsi fait une large publicité, Lacan jour, un bûcheron qui

travaillait dans une vallée

continua d'attiser les foudres par de nouvelles provocations, culminant par près de Takuma entendit

la création de sa propre école rivale et de sa société professionnelle. Ses écrits un abominable

sont rédigés dans un style à l'image de la stratégie qu'il employait : violent glapissement ; il guida un

et obscur. C'était comme s'il aimait à jeter de petites bombes dans le monde groupe d'archers vers le

haut de la vallée : ils y

et qu'il profitait de la terreur et de l'attention qu'elles suscitaient.

trouvèrent le cadavre du

Les gens qui se sentent faibles et impuissants sont souvent tentés chat monstrueux, de la

par la colère ou autres comportements irrationnels. Leur entourage en taille d'un ourson, mort

demeure perpétuellement sur le qui-vive, ne sachant quand surgira la sur un rocher. Le peuple

prochaine attaque. Ce genre de comportement, comme d'autres formes crut que cela était le résultat

du katzu poussé par

plus graves de terrorisme, a parfois un effet paralysant sur ses cibles, qui le prêtre.

ne savent comment résister. Puisque le moindre échange avec ce type de 452

S T R A T É G I E 3 3

personnes est potentiellement très désagréable, pourquoi combattre, pour-Tests

quoi ne pas abandonner ? Un tempérament violent, un acte extravagant, (1) Comment le fait de

déchirer un dessin et de

une explosion sans mesure créent une illusion de pouvoir et masquent les pousser un katsu peut-il

insécurités et les faiblesses. Si vous réagissez à une telle situation par détruire un monstre

l'émotion, vous entrez dans le jeu de l'adversaire en favorisant le chaos et vivant ?

l'attention dont il a besoin. Si vous devez gérer un conjoint ou un patron (2) Ce chat malfaisant est

« terroriste », réagissez certes de manière déterminée, mais sans passion.

en liberté parmi le peuple,

il ensorcelle et il tue.

C'est par cette réaction inattendue que vous saurez le surprendre.

Tuez-le vite avec un

Même si le terrorisme organisé a évolué et que les nouvelles technologies militaires ont augmenté sa violence, son essence n'a pas changé ; la preuve.

les éléments développés par la Narodnaya Volia sont toujours d'actualité.

Trevor Leggett,

samurai zen: the

Pourtant, beaucoup se demandent aujourd'hui si une nouvelle forme de warrior koans,

terrorisme, plus violente, ne serait pas en cours de développement,
1985

surpassant largement sa version d'origine. Si les terroristes peuvent se procurer des armes plus puissantes – disons biologiques ou nucléaires –

et qu'ils ont le cran de les utiliser, leur force de frappe et le pouvoir qu'elles leur apporteraient confèreraient au terrorisme une forme inédite, apocalyptique. Mais peut-être un genre nouveau de terrorisme a-t-il déjà émergé, un terrorisme qui n'a pas besoin de la menace d'armes dites sales Si l'on a acquis la science

pour obtenir un résultat dévastateur.

intérieure de ce que sont la

Le 11 septembre 2001, une poignée de terroristes affiliés au mouvement islamiste d'al-Qaida mena l'action terroriste la plus meurtrière de on est assuré contre les

commotions que pourraient

l'histoire, avec l'attaque des tours du World Trade Center à New York et causer les influences

du Pentagone à proximité de Washington, D.C. Cette attaque présente les extérieures. Même si le

caractéristiques du terrorisme classique : un groupe réduit doté de moyens tonnerre gronde au point

très limités, se servant de la technologie américaine à sa disposition, de semer l'effroi à cent

milles à la ronde, on

frappe un grand coup. On retrouve là l'habituel déséquilibre des forces où demeure intérieurement

la petitesse devient un atout permettant au groupe de se fondre dans la si plein de calme et de

masse et d'être quasiment impossible à détecter. La terreur provoquée par vénération que l'on

l'événement lui-même créa une réaction de panique dont les États-Unis ne n'interrompt pas les rites

se sont pas encore remis. Le drame et le symbole que représentait une sacrificiels. Une telle gravité

profonde et intime sur

attaque des tours jumelles, et a fortiori du Pentagone, ont créé un spectacle laquelle viennent ricocher,

atrocement fascinant qui permet aux terroristes d'obtenir une couverture impuissants, les motifs

médiatique maximale, tout en démontrant tragiquement la vulnérabilité extérieurs de crainte est

des États-Unis, pourtant décrits au cours de la décennie précédente la disposition spirituelle

que doivent posséder les

comme l'unique superpuissance mondiale. Certains dans le monde guides des hommes et

n'avaient jamais imaginé que les États-Unis pouvaient être touchés aussi les souverains.

gravement et aussi rapidement, mais ils se délectaient d'avoir eu tort.

yi king, le livre des

Beaucoup nient que le 11 septembre soit une nouvelle forme de mutations,

traduit et adapté par

rorisme. Ils expliquent que cette attaque ne fait date que par le nombre Étienne Perrot de la

de victimes qu'elle a faites ; le changement en est quantitatif, et non qua-traduction allemande du

Père Richard Wilhelm

litatif. Ces analystes poursuivent en expliquant que, comme toute forme de terrorisme classique, al-Qaida est inévitablement voué à l'échec : la contre-attaque américaine en Afghanistan a détruit ses bases d'opération, et l'organisation terroriste est maintenant la cible d'un gouvernement américain déterminé. L'invasion de l'Irak n'est qu'une étape dans une S T R A T É G I E 3 3

« Il me semble que le

grande stratégie pour débarrasser la région du terrorisme en général.

mystère est considéré comme

Mais il existe une autre façon d'interpréter l'événement, en gardant en insoluble, par la raison

tête la réaction en chaîne, qui est toujours le but ultime du terrorisme.

même qui devrait le faire

regarder comme facile à

L'impact économique du 11 septembre est difficile à mesurer, mais la résoudre, je veux parler du

réaction en chaîne liée à l'attaque est, de toute façon, aussi conséquente caractère excessif sous lequel

qu'incontestable : les dépenses en matière de sécurité se sont considéra-il apparaît. Les gens de

blement alourdies, notamment en raison des fonds levés par les nou-police sont confondus par

veaux programmes gouvernementaux. L'invasion de deux États en guise l'absence apparente de

motifs légitimant, non le

de représailles eut également un coût militaire majeur. Toujours très sen-meurtre en lui-même, mais

sibles au moindre mouvement de panique, les marchés financiers ont l'atrocité du meurtre. [...]

tremblé et la perte de confiance des consommateurs a provoqué un fort Ils ont commis la très grosse

ralentissement économique ; certains secteurs ont été particulièrement et très commune faute de

confondre l'extraordinaire

touchés, notamment ceux des voyages et du tourisme. Tout cela a avec l'abstrus. Mais c'est

plombé l'économie internationale. L'attaque entraîna aussi des effets poli-justement en suivant ces

tiques conséquents : les élections américaines de 2002 et 2004 furent clai-déviations du cours

rement déterminées par cet événement. Tandis que la réaction en chaîne ordinaire de la nature que

se poursuivait, un fossé s'est creusé entre les États-Unis et ses alliés euro-la raison trouvera son

chemin, si la chose est

péens. Le terrorisme vise souvent, en effet, et implicitement, à créer des possible, et marchera vers

divisions au sein d'alliances ainsi que dans l'opinion publique, où faucons la vérité. Dans les

et colombes s'alignent. Le 11 septembre a eu un impact évident et défini-investigations du genre de

tif sur le mode de vie et les idéaux américains, conduisant directement celle qui nous occupe, il ne

faut pas tant se demander

à une limitation des libertés civiles, qui sont pourtant la marque de comment les choses se sont

fabrique du pays. Enfin, même si cela reste impossible à chiffrer, l'attaque passées, qu'étudier en quoi

terroriste a ralenti, voire paralysé la culture américaine au sens large.

elles se distinguent de tout

Les stratèges d'al-Qaida n'avaient peut-être pas imaginé cela ; nous ce qui est arrivé jusqu'à

ne le saurons jamais. Mais le terrorisme est, par nature, un coup de présent. Bref, la facilité

avec laquelle j'arriverai –

poker. Le terroriste espère toujours un effet maximum. Le but d'une ou je suis déjà arrivé – à la

attaque est de créer autant de chaos, d'incertitude et de panique que solution du mystère, est en

possible. En ce sens, les attentats du 11 septembre sont un véritable raison directe de son

succès, dans la mesure où il s'agit bien d'un bond qualitatif en termes de insolubilité apparente aux

yeux de la police. »

virulence. Ils n'ont peut-être pas été aussi matériellement destructifs Edgar Allan Poe,

*qu'une explosion nucléaire ou qu'une arme biologique, mais leurs
consé-1809-1849, double*

*quences dans le temps sont largement supérieures à celles de
n'importe assassinat dans la rue*

morgue,

*quelle attaque par le passé. Ce pouvoir est directement lié à la
nouvelle traduit par*

*organisation mondiale. Étant donné les interdépendances profondes
de Charles Baudelaire,*

Michel Lévy Frères

*tous les pays entre eux, qu'elles soient commerciales, politiques ou
cultu-éditeurs, Paris, 1869*

*relles, l'attaque d'un point névralgique du monde provoque une
réaction en chaîne à une échelle que l'on n'aurait pas pu imaginer il
y a quelques années encore. Un système de marchés
interconnectés qui dépend de l'ouverture des frontières et des
réseaux est considérablement vulnérable à une réaction en chaîne.
La panique qui frappait autrefois une foule ou une ville s'étend
aujourd'hui au monde entier, grâce aux médias de masse.*

*Ce serait une erreur d'interprétation de considérer que les attaques
du 11 septembre sont un échec parce qu'al-Qaida n'est parvenu ni à
évincer les États-Unis du Moyen-Orient, ni à initier une révolution*
454

S T R A T É G I E 3 3

*panislamique. On ne peut juger cette attaque d'après les standards
de la Nous n'avons plus aucune*

*guerre conventionnelle. Les terroristes ont généralement un but
extrême-idée de ce qu'est un calcul*

symbolique, comme dans

ment ambitieux, mais ils savent très bien que leurs chances de l'atteindre le poker ou le potlatch :

en un coup sont quasiment nulles. Ils se contentent donc de faire le maxi-enjeu minimal, résultat

mun pour initier la réaction en chaîne. Leur pire ennemi est le statu quo ; maximal. Exactement

ainsi, leur succès se mesure par l'impact de leurs actes au fil des ans.

ce qu'ont obtenu les

Pour combattre le terrorisme – dans sa version classique ou dans la terrorisme dans l'attentat

de Manhattan, qui

nouvelle version qui se profile à l'horizon –, il est tentant d'avoir recours illustrerait assez bien

à une solution militaire, en combattant la violence par la violence, en la théorie du chaos : un

montrant à l'ennemi que votre volonté est intacte et que toute attaque choc initial provoquant des

future lui coûtera très cher. Le problème est que les terroristes n'ont en conséquences incalculables.

général rien à perdre. Pas vous. Une contre-attaque pourra les déstabiliser.

l'esprit du terrorisme,

ser, mais ne les découragera pas. Cela risque même de les encourager et Galilée, Paris, 2002

de leur attirer de nouvelles recrues. Les terroristes sont prêts à passer des années à vous anéantir. Par une contre-attaque violente, vous ne faites que prouver par une réponse affective votre impatience, votre besoin de résultats immédiats, votre vulnérabilité. Ce ne sont là que des signes de faiblesse, et non de force.

*La disproportion des forces en présence lors d'une guerre terroriste
En général, la réaction*

la plus efficace face

rend la solution militaire totalement inadéquate. Les terroristes sont insaisissables, se dispersent ; ils sont liés, non pas physiquement, mais par une conventionnelle est de ne

idée radicale, dans leur fanatisme. Comme le disait Napoléon Bonaparte, rien faire : faites-en le

*à bout de nerfs alors qu'il luttait contre les groupes nationalistes allemands qui avaient recours au terrorisme contre les Français : « On ne vous par la ruse à ce cadre
moins possible et adaptez-*

mands qui avaient recours au terrorisme contre les Français : « On ne vous par la ruse à ce cadre

nouveau. Ne faites de tort

peut détruire une secte par des boulets de canon. »

à personne. Reniez-vous

L'auteur français Raymond Aron définit le terrorisme comme un acte vous-même, faites-en plutôt

de violence dont l'impact psychologique est beaucoup plus fort que pas assez que trop. Ces l'impact physique. Toutefois, cet impact psychologique finit par devenir préceptes sont désagréables

pour les Américains,

physique – la panique, le chaos, la division politique –, et c'est précisé-lesquels ont envie de

ment ainsi que les terroristes paraissent plus puissants qui ne le sont en déployer de vastes forces

réalité. Toute stratégie efficace de contre-attaque doit en tenir compte.

rapidement, pour obtenir

Pour la gestion des conséquences d'une attaque terroriste, le plus impor-une solution définitive et

tant est de stopper la réaction en chaîne psychologique. Et c'est aux immédiate. Il faut que les dirigeants à Washington

dirigeants du pays ou du groupe attaqué de montrer l'exemple.

changent leurs vues. Moins

En 1944, alors qu'approchait la fin de la Seconde Guerre mondiale, la peut être plus, les autres

ville de Londres fut soumise à une campagne de terreur par les missiles de ne sont pas comme nous

croisière allemands V-1 et V-2. Hitler espérait que cet acte désespéré et le fait de rendre le

monde propre et net n'en

sèmerait la zizanie et paralyserait assez l'opinion publique britannique vaut pas la dépense.

pour l'empêcher de poursuivre la guerre. Plus de 6 000 personnes furent J. Bowyer Bell,

tuées, des dizaines de milliers d'autres blessées et des millions de foyers dragonwars, 1999

détruits ou endommagés. Mais le Premier ministre Winston Churchill fit en sorte que le découragement et l'inquiétude ne s'installent pas et tourna cette campagne de bombardement à son avantage. C'était l'occasion de rassembler et d'unifier le peuple britannique. Par les discours et les mesures politiques qu'il prit, il fit tout pour calmer la panique. Au lieu d'attirer l'attention sur les attaques des V-1 et celles des V-2, plus terribles S T R A T É G I E 3 3

455

Et c'est ce déchaînement

encore, il insista sur la nécessité de rester soudés et de ne pas perdre incontrôlable de la

courage. Les Anglais ne laisseraient pas à l'Allemagne la satisfaction de réversibilité qui est la

les voir s'incliner face à une telle campagne de terreur.

véritable victoire du

terrorisme. Victoire visible

En 1961, le président Charles de Gaulle fut confronté à une campagne dans les ramifications et

de terreur d'extrême droite conduite par les forces françaises en Algérie les infiltrations souterraines

et s'opposant à son plan de rendre à la colonie son indépendance. Il usa de l'événement – non

d'une stratégie similaire à celle de Churchill : il apparut à la télévision seulement dans la récession

pour dire que les Français ne pouvaient céder à une telle campagne, que directe, économique,

politique, boursière et

le nombre de vies sacrifiées était relativement faible comparé à ce qu'ils financière, de l'ensemble

avaient récemment subi lors de la Seconde Guerre mondiale, que les du système, et dans la

terroristes étaient peu nombreux et que pour les battre, les Français récession morale et

devaient s'unir, et non céder à la panique. Dans ces deux exemples psychologique qui en

résulte, mais encore dans

historiques, un dirigeant eut sur le peuple une influence stabilisatrice ; il la récession du système

étouffa l'hystérie latente, alimentée par les médias, qui rongait tout le de valeurs, de toute

monde. La menace était bien réelle, Churchill comme de Gaulle durent l'idéologie de liberté, de

le reconnaître. Ils prirent des mesures de sécurité. Mais le plus important libre circulation, etc., qui

était de canaliser les émotions publiques, de les éloigner de la peur et d'en faisait la fierté du monde

occidental, et dont il se

*faire quelque chose de positif. Ces dirigeants se servirent des
attaques prévaut pour exercer son*

*comme de points de ralliement, les utilisèrent pour réunir un groupe
emprise sur le reste du*

*dispersé. C'est un point central, car la division est toujours l'un des
buts monde. Au point que*

*terroristes. Au lieu d'essayer d'organiser une formidable contre-
attaque, l'idée de liberté, idée neuve*

et récente, est déjà en train

*Churchill et de Gaulle conduisirent le public à prendre part à
l'élabora-de s'effacer des mœurs et*

*tion de la stratégie et firent des citoyens les participants actifs d'une
des consciences et que la*

bataille contre les forces destructrices.

mondialisation libérale est

*Lorsqu'il veille à éviter la réaction en chaîne psychologique consécu-
en passe de se réaliser*

*tive à une attaque, un dirigeant doit tout faire pour éviter une attaque
sous la forme exactement*

inverse : celle d'une

*ultérieure. Les terroristes frappent souvent sporadiquement, sans
schéma mondialisation policière,*

*particulier, d'une part parce que l'imprévu est toujours effrayant, et
d'autre d'un contrôle total, d'une*

part parce qu'ils sont souvent trop faibles pour soutenir un effort dans la terreur sécuritaire. La

durée. Il faut savoir prendre le temps de déraciner patiemment la menace dérégulation finit dans un

maximum de contraintes et

terroriste. Plus qu'une force de frappe militaire, cela nécessite un service de restrictions, équivalant

de renseignements efficace afin d'infiltrer les rangs ennemis (pour y à celle d'une société

débusquer les dissidents), et afin d'assécher lentement mais sûrement les fondamentaliste.

finances et les ressources dont le groupuscule a tant besoin.

Jean Baudrillard,

Dans le même temps, il est extrêmement important d'occuper le terl'esprit du terrorisme,

Galilée, Paris, 2002

rain moral. En tant que victime de l'attaque, vous avez l'avantage, mais vous risquez de le perdre si vous contre-attaquez trop agressivement. Le terrain moral n'est pas un luxe, c'est une stratégie primordiale. L'opinion publique internationale et les alliances que vous avez avec d'autres nations vous seront indispensables pour isoler les terroristes et les empêcher de semer le chaos. Pour cela, il faut accepter de se battre plusieurs années durant, le plus souvent en secret. Votre patience et votre refus de réagir irrationnellement auront un effet dissuasif. Montrez votre détermination et faites-en sentir le poids à l'ennemi, non pas en tempêtant dans l'arène politique – ce n'est pas un signe de force –, mais en employant pour le coincer des stratégies froidement réfléchies.

STRATÉGIE 33

Dans un monde aux frontières ouvertes où tout est intimement lié et interdépendant, il n'y aura jamais de sécurité parfaite. La question est de savoir quel degré de menace est-on à même de tolérer. Les plus solides peuvent gérer un certain volume d'insécurité. Le niveau de panique et d'hystérie est un indicateur du degré de triomphe de l'ennemi ; tout comme le degré de rigidité de la défense par laquelle toute une société et une civilisation sont prises en otages par une poignée d'hommes.

Image : Le raz-de-marée. Quelque part au

large, un tremblement de terre, un volcan, un glissement de terrain déplace l'eau. Une vague de quelques centimètres se propage, croît toujours plus à mesure que les fonds remontent. Elle gagne en énergie et frappe la côte avec une force de destruction inouïe.

Autorité : Il n'est pire destin

que d'être continuellement sur

ses gardes, car cela signifie

avoir peur en permanence.

(Jules César, 100-44 av. J.-C.)

A CONTRARIO

L'opposé du terrorisme serait une guerre directe et symétrique, un retour aux origines de la guerre, où il s'agirait de se battre face à face, avec honnêteté, l'affrontement d'une force brute contre une autre. C'est un mode de combat archaïque et une stratégie totalement inutile aujourd'hui.

STRATÉGIE 33

BIBLIOGRAPHIE

Ardant du Picq (Colonel Charles), Études sur le combat, Economica, Paris, 2004.

Arnaud (Achille), Récit de la guerre d'Amérique, Charlieu frères et Huillery, Paris, 1865.

Baudrillard (Jean), L'Esprit du terrorisme, Galilée, Paris, 2002.

Bhagavad-gîtâ (« le chant du bienheureux »), poème épique indien traduit du sanscrit par E.-L. Burnouf, Librairie de l'art indépendant, Paris, 1861.

Beaufre (Général André), Introduction à la stratégie, Armand Colin, Paris, 1963.

Bernhardi (Friedrich von), La Guerre d'aujourd'hui, traduit par M. Étard sous la direction du lieutenant-colonel J. Collin, Chapelot, Paris, 1913.

Bruyère (Jean de La), Les Caractères, Librairie d'Abel Ledoux, Paris, 1836.

Castaneda (Carlos), Le Voyage à Ixtlan : les leçons de don Juan, traduit par Marcel Kahn, Gallimard, Paris, 2005.

Chastenet, (Jacques-François de, marquis de Puységur), Art de la guerre, par principes et par règles, Charles-Antoine Jombert, Paris, 1749.

Clausewitz (Carl von), 1780-1831, « De la guerre », traduit par Valentin Vivier, in Anthologie mondiale de la stratégie, Robert Laffont, Paris, 1996.

Théorie de la grande guerre, traduit par le lieutenant-colonel de Vatry, L. Baudoin, Paris, 1886.

Conrad (Joseph), L'Agent secret, traduit par Vladimir Volkoff, Librairie générale française, Paris, 1996.

Douglass (Frederick), La Vie de Frederick Douglass, esclave américain, traduit de l'anglais par S. K. Parkes, Pagnerre éditeurs, Paris, 1848.

Eschyle, Les Euménides, traduit par Leconte de Lisle, Herbert Weir Smyth, 1926.

Ésope, Fables, traduit par Émile Chambry, Société d'Édition Les Belles Lettres, Paris, 1927.

Flavius Arrien, Histoire d'Alexandre, l'anabase d'Alexandre le Grand, traduit par Pierre Savinel, Les Éditions de Minuit, 1984.

Gaulle (Charles de), Le Fil de l'épée, Plon, Paris, 1971.

Garnier (Jacques) (dir.), Dictionnaire Perrin des guerres et des batailles de l'histoire de France, Perrin, Paris, 2004.

Gracián (Baltasar), L'Homme de cour, traduit par Amelot de La Houssaye, Gérard Lebovici, Paris, 1990.

Grandes Étapes de la guerre de Troie, atlas de la mythologie, éditions Atlas, UE, 2003.

Guirand (Félix) et Schmidt (Joël), Mythes et mythologie, Larousse, Paris, 1996.

Graves (Robert), Les Mythes grecs, Fayard, Paris, 1979.

Habersetzer (Gabrielle) et Habersetzer (Roland), Encyclopédie des arts martiaux de l'Extrême-Orient, Amphora, Paris, 2004.

Haley (Jay), Stratégies de la psychothérapie, traduit par Jean-Claude Benoit, Érès, Paris, 2009.

459

Hegel (Georg), Leçon sur la philosophie de l'histoire, traduit par J. Gibelin, Vrin, Paris, 1979.

Hérodote, Histoires, traduit par Pierre-Henri Larcher, Charpentier, Paris, 1850.

Homère, L'Illiade, traduit par Eugène Bareste, Lavigne, Paris, 1843.

—,

L'Odyssée, traduit par Eugène Bareste, Lavigne, Paris 1842.

Jomini (Baron Antoine-Henri de), Précis de l'art de la guerre, Anselin et G. Laguionie, Paris, 1838.

Liddell Hart (B. H.), Stratégie, traduit par Lucien Poirier, Perrin, Paris, 1998 et 2007.

Machiavel (Nicolas), Le Prince, traduit par Jean-Vincent Périès, Union générale d'éditions, Paris, 1962.

—,

L'Art de la guerre, Œuvres complètes, traduit par J. A. C. Buchon, Garnier frères, Paris, 1867.

—,

Œuvres politiques de Machiavel, traduit par Jean-Vincent Périès, Charpentier, Paris, 1851.

Marmont (duc de Raguse Maréchal), De l'esprit des institutions militaires, Librairie militaire, Paris, 1840.

Napoléon Ier, Pensées politiques et sociales, Lébovici, Paris, 1973.

Nietzsche (Friedrich), Humain, trop humain, Œuvres I, Robert Laffont, « Bouquins », Paris, 1990.

—,

Opinions et sentences mêlées, traduit par Henri Albert, Société du Mercure de France, Paris, 1942.

—,

Le Voyageur et son ombre, traduit par Henri Albert, Société du Mercure de France, Paris, 1902.

—,

Le gai savoir, traduit par Henri Albert, Société du Mercure de France, Paris, 1887.

Ovide, Œuvres complètes, publié sous la direction de M. Nisard, J.-J. Dubochet et Cie éditeurs, Paris, 1838.

Perrault (Gilles), Le Secret du jour J, Fayard, Paris, 1964.

Plutarque, Vie de Thémistocle, traduit par D. Ricard, Bernadotte Perrin, Paris, 1914-1916.

Poe (Edgar Allan), Double Assassinat dans la rue Morgue, traduit par Charles Baudelaire, Michel Lévy Frères éditeurs, Paris, 1869.

Schmitt (Carl), La Notion de politique et théorie du partisan, Flammarion, Paris, 2006.

—,

La Notion du politique, Calmann-Lévy, Paris, 1994.

Shakespeare (William), Mesure pour mesure, traduit par François-Victor Hugo, Librairie Pagnerre, Paris, 1865-1973.

—,

Henri IV, traduit par M. Guizot, Librairie académique Didier et Cie, Paris, 1863.

—,

Henri V, traduit par François-Victor Hugo, Librairie Pagnerre, Paris, 1873.

—,

« Comme il vous plaira », Œuvres complètes de W. Shakespeare, traduit par François-Pierre-Guillaume Guizot, Librairie académique Didier et Cie, Paris, 1863.

—,

Tout est bien qui finit bien, traduit par François-Pierre-Guillaume Guizot, Librairie académique Didier et Cie, Paris, 1863.

Sun Zi, IV^e siècle av. J.-C., L'Art de la guerre, traduit par Père Joseph-Marie Amiot, sj.

Tite-Live, Histoire romaine, publié sous la direction de M. Nisard, Firmin-Didot, Paris, 1869.

Traduction œcuménique de la Bible comprenant l'Ancien et le Nouveau Testament, Alliance Biblique Universelle, Le Cerf, Paris, 1993.

Xénophon, « Retraite des dix mille », Anabase, traduit par La Luzerne, 1835.

Yamamoto (Jocho), Hagakure, le livre secret des samouraïs, Guy Trédaniel éditeur, 1999.

Yi King, texte et interprétation, traduit par Daniel Giraud, Bartillat, Paris, 2003.

Yi King, le livre des mutations, traduit et adapté par Étienne Perrot de la traduction allemande du Père Richard Wilhelm.

460

B I B L I O G R A P H I E

I N D E X

Les pages inscrites en italique correspondent au texte des colonnes.

A

Amé (Cesare), 417

Autriche, 70-71, 114, 175-178,

Amin (Hafizullah), 290

220, 236, 262-263, 280,

Aberdeen (Lord), 280

Amphipolis, 278-280

282-284, 299, 372-373, 397,

Abu Jahal, 292

Andropov (Yuri), 290-292

432, 434, 436

Abwehr, 309, 416-418

Angleterre voir Grande-Bretagne

Avery (C. N.), 294

Académie française, 380-381

Anténor, 160

Aztèques, 42-43, 373

Achille, 100, 104, 106, 124, 129

Apaches, 125

Adams (John), 408

Apollon, 73, 104

Adams (Samuel), 223-226, 234,

Apulie (Italie), 324

B

244

Aqaba (bataille d'), 269-271

Ad-din (Jalal), 186

Arabes, 269-271, 293, 315, 451

Badeau (Adam), 29

Afghanistan, 172-174, 186,

Arcole (bataille d'), 60, 237, 238

Badoglio (Pietro), 417-418

290-293, 453

Ardant du Picq (Charles), xxv,

Baie des Cochons, 301

Afranius (Lucius), 240-241

87-88, 226-227

Baiken, 19-20

Afrique de l'Est, 145, 315

Ardennes (bataille des), 157

Balkans, 56, 110, 182, 256,

Agamemnon, 73, 160

Arès, xxiv, 282

284-285, 307, 309

Aho (James A.), 431

Argiens, xxiv

Bancroft (Anne), 387-388

Aï, 312, 313

Argos, xxv

Bancroft-Hunt (Norman), 183,

Ajax, 73

Arioviste, 95

335

Alalcomène, xxv

Aristote, 24, 152, 154-155, 165

Banks (Nathaniel), 131

Al-Qaida, 453, 454

Armada (Invincible), 103-106, 163

Bannockburn (bataille de), 134

Alamo (bataille d'), 301

Aron (Raymond), 455

Barbares, 5-6, 221, 278-279, 323,

Alcibiade, 411

Artistes indépendants (société

430

Alcyonée, 202

des), 334

Barkley (Alben), 438

Aldrich (Robert), 387

Ausculum (Italie), 101

Basilique Saint-Pierre, 338

Alexandre Ier de Russie,

Assassins, 256, 420, 444

Baudrillard (Jean), 455-456

115-116, 282-285, 350,

Assour, 213, 216

Beaufré (André), 340, 343

352-353, 432-435

Assyrie, 162, 213

Beauharnais (Joséphine de),

Alexandre II de Russie, 449-450

Astyages, 404-405

176

Alexandre III de Russie, 450

Artaxerxès, 4, 4, 6

Bell (J. Bowyer), 455

Alexandre le Grand, xxv, 23,

Athéna, 281

Bellamy (Ralph), 272, 274

34, 80, 90, 100-101, 152-

Athènes / Athéniens, 4, 100,

Bellows (George), 334

155, 160-161, 163-164,

152, 220-222, 232, 278-281,

Benghazi, 196

215-216, 279-280

307, 411

Bergman (Ingmar), 64

Algérie, 343, 345, 456

Atlanta (Géorgie), 201-203, 216

Bergman (Ingrid), 32

Ali (Mohamed), 12, 110, 190,

Atwater (Lee), 182, 385-386

Bergson (Henri), 16

216, 328-330

Auckland (Lord), 172

Bernhardi (Friedrich von), 17

Alinsky (Saul D.), 12, 128, 343,

Auguste, 425

Bertrand (Général), 64-65

404, 428

Auld (Thomas), 12, 203-204

Béthulie, 213

Allemagne, 71-72, 340, 418

Austerlitz (bataille d'), 16, 72,

Bhagavad-Gîtâ, xxii

Allifae, 325-326

115-117, 175-176, 220, 221,

Bismarck (Otto von), 110, 374

Alvinczy (Josef d'), 236,-238

268, 298, 313

Blitz, 234, 300, 448

461

Bokuden (Tsukahara), 274-275,

Carthage / Carthaginois, 63,

Cohn (Harry), 11, 272-273

383-384

87-88, 100, 166, 210-214,

Cologne, 64

Bollate (Christophe de), 135-136

254-255, 257, 323-326

Columbia Pictures, 272

Bonaparte, voir Napoléon Ier

Carthagène voir Nouvelle-

Confucius, 175, 294, 431

Borgia (César), 406

Carthage

Conrad (Joseph), 184, 450

Bornéo, 10

Cassel, 64

Corée, 136, 272, 286, 299-300

Borodino, 352

Castaneda (Carlos), 44

Cortés (Hernando), 11, 42-44,

Bosquet (Alain), 8

Castiglione (comtesse de), 243

42, 48, 215, 245, 373, 440

Boston (massacre de), 224-225

Castlereagh (Lord), 280, 432-433

Corvey (J. F. A. Le Mièrre de),

Boston Red Sox, 76, 122

Caumartin (abbé de), 381

355

Boston Tea Party, 225

Cavour (comte de), 244

Cotten (Joseph), 32

Boukhara, 186, 188

César (Jules), 13, 36, 40, 49, 95,

Coughlin (Charles), 119

Bourgogne, 362-365

165, 169, 179, 190, 191,

Cox (James), 118

Bourienne (Louis de), 262-263

227, 239-242, 311, 323, 346,

Cox (William), 123-124

Bowen (June), 366

409, 425, 432-433, 457

Crane (Stephen), 89

Bowen (Murray), 365-366,

Champion Hill (bataille de), 331

Crassus (Marcus Licinius),

368-370

Chandler (David G.), 449

239-240

Boyd (John), xxv, 136-139,

Chao, 48

Crawford (Joan), 24, 49-50, 371,

272-273, 311, 339, 342, Charles Ier d'Angleterre, 83-84

386-388

357-358

Charles le Téméraire, 362-365

Cremony (John), 183

Bradley (Omar), 60-61

Charles Quint, 340, 346

Crésus, 409

Braun (Eva), 307

Charles XII de Suède, 350

Creveld (Martin van), 62, 65,

Brejnev (Leonid), 290, 292

*Chastenet (Jacques François de),
71-72*

Breton (André), 12, 419-422

38

Cromwell (Oliver), 83-85

Brokaw (Tom), 385

Chéronée (bataille de), 279-280

Cromwell (Thomas), 407

Brunel (Joseph), xxiii

Chieh Hsüan, 213

Cronkite (Walter), 158

Bruyère (Jean de la), 270

Chin, 370

Crook (George), 125

Brydon (William), 174

Chine, 107, 123, 143, 145, 186,

Cuba, 42

Buchanan (James), 48, 86, 294

260, 299, 313, 322, 329,

Cukor (George), 387

Bulgarie, 136

370-371

Curtiz (Michael), 50

Bunkuro (Suwa), 211

Chostakovitch (Dimitri), 37-38

Cyrus, 4, 4, 404, 405

Buñuel (Luis), 8, 419, 421

Chuko Liang, 14

Burke (Edmond), 395

Churchill (John), 36

Burns (James MacGregor), 228

Churchill (Winston), 34, 56,

D

Bush (George H. W.), 182, 380,

179, 182, 256, 276, 287,

384-385

306, 309, 314, 392-395,

D'Este (Carlo), 72

Byzantin, 24, 145, 163, 260

455-456

Dalí (Savator), 8, 12, 215, 335,

Cicéron, 412

368, 372, 419-422

Citadelle (fort vietnamien),

Dalton, 201, 203

C

423-424

Danaens, 88

Clarke (Dudley), 306, 316-317

Danemark, 28

Caldiero, 237-238, 243

Clark (Mark), 60

Danube, 72

Callaghan (James), 7-8

Claude (Tiberius Claudius

Dardanelles, 56, 109, 153

Calchas, 104

Drusus), 140

Darius, 153-154, 220

Campanie, 324-325

Clausewitz (Carl von), xxv, 18,

David, 10-11, 106, 180-182, 267

Canaris (Wilhelm), 416-418,

22, 28, 30, 37, 56, 74, 100, Davidoff (Denis), 352

425

115, 146, 159, 167, 167,

Davidovich (Paul), 236-237

Cannes (bataille de), 63, 88,

178, 197, 201, 214, 217,

Davis (Bette), 387-388

210, 227-228, 257, 325-326

224, 298, 299

Davis (Jefferson), 132, 201

Cao Shan, 155

Clay (Cassius) voir Ali

Delmar (Viña), 272

Capra (Frank), 272-273

(Mohamed)

Dessalines (Jean-Jacques), 437

Caro (Robert), 125

Cléarque, 5

Dewey (Thomas), 119

Caroline du Sud, 385

Clinton (Bill), 183, 247

Dien Bien Phu (bataille de), 156

Carroll (Madeleine), 402-403

Clodius (Publius), 239, 241

DiMaggio (Joe), 76

462

I N D E X

Diomède, xxiv

Essex (comte d'), 230

Gandhi (Mahatma), 428-431

Dixit (Avinashi), 130

États-Unis, 26, 60, 86, 118-119,

Ganryu (Sasaki), 20-21

Doerr (Bobby), 76

155-157, 163, 215, 257,

Garfield (James A.), 450

Dole (Elizabeth), 385

266, 286-287, 290,

Gaule, 49, 87, 210, 240

Dole (Robert), 182, 384-386

292-293, 301, 334, 343,

Gaules (guerre des), 95, 239-240

Dost Mahomed Khan, 172

345-346, 360, 377, 394,

Gaulle (Charles de), 16, 287,

Dostoïevski (Fedor), xxvi, 24-25,

421, 438, 452-454

392-394, 396, 456

45-47

Etherington-Smith (Meredith), 8

Gengis Khan, xxv, 76, 186, 188,

Douglass (Frederick), 14,

Euménides, 281

228

203-205, 204

Europe de l'Est, 290-292

Genzaemon, 19, 383-384

Drake (Francis), 104

Evans (Rowland), 176

George III d'Angleterre, 224

Duchamp (Marcel), 332,

Ghilzai, 173-175

334-336

Giants, 89

Dudley (Robert), 230

F

Giap (Vo Nguyen), xxv, 23, 64,

Dunne (Irene), 272, 274

107-108, 156, 215, 397

Dupuy (colonel T. N.), 75

Fabius Maximus, 210-211,

Gibraltar, 308, 310, 416-417

Durnford (Anthony William),

324-326

Giraud (Henri), 394

250-253

Fala, 119

Giscard d'Estaing (Valéry), 343

Düsseldorf, 64

Falla (Manuel de), 8

Gisgo, 88-89

Fayçal (Chérif), 269

Glubb (John Bagot), 293

Fils de la liberté, 224-225

Gneisenau, 74

E

Florence, 406-407

Golfe (guerre du), 286, 300, 380

Fontaine (Joan), 403

Goliath, 267

Écosse, 103, 105, 133-134

France, 28, 36, 51, 56, 70, 75,

Gooch (John), 71

Édouard Ier d'Angleterre,

103, 110, 114-115, 135-136,

Gorbatchev (Mikhail), 292

133-134

137, 157, 163, 167, 175-177,

Gordon (Michael R.), 300

Édouard II d'Angleterre,

189-190, 196-197, 236, 244,

Gotha, 64

133-134

246, 256, 262-264, 287,

Göttigen, 64

Édouard III d'Angleterre, 134

298, 306-307, 309, 321,

Gould (Jay), 358

Édouard IV d'Angleterre,

343, 345, 350, 353, 362-

Gourmont (Rémy de), 330

362-365

364, 372-373, 381, 392-395,

Gracian (Baltasar), 369, 376

Égypte / Égyptiens, 28, 51, 100,

406, 416, 432, 437, 448

Grande Armée (la), 72, 220, 351

145, 153-155, 164, 195-197,

France libre, 287, 392

Grande Chasse (la), 76

220, 269, 292, 315

Francfort, 64

Grande-Bretagne, 7-8, 36, 136,

Eisenhower (Dwight D.), 60-61,

Franco (Francisco), 417-418

172, 270, 306

64-65, 417

François Ier d'Autriche, 115

Granique (bataille du), 153

El Al, 451

Franklin (Benjamin), 425

Grant (Ulysses), 26, 29, 34-35,

Elbe, 93, 177

Frazier (Joe), 12, 110, 206, 216

65, 201, 330-332, 378-380

Élisabeth Ire d'Angleterre, 66,

Frédéric-Charles de Prusse, 75

Grant (Cary), 32, 272

103-106, 163, 230, 435

Frédéric II de Prusse, dit « le

Graves (Robert), 242, 367

Elisabeth Ire de Russie, 146

Grand », 16-18, 33, 63, 93,

Grèce / Grecs, 4-6, 13, 24, 61,

Éluard (Paul), 421

146, 191, 208, 320-321,

73, 86, 88, 100, 104, 104, Emerson (Ralph Waldo), xxvi, 40

397, 399, 408

125, 152-154, 160-162,

Épire, 100, 102

Frédéric-Guillaume III de Prusse,

212, 220-222, 240-242,

Erickson (Milton H.), 206-207

16

260, 278-284, 307-308,

Erie Railroad, 358

Fuji-yori (Mori), 452

342, 424

Ésope, 18, 35, 86, 153, 164, FUSAG (First United States

Green Bay Packers, 89

173, 227, 234, 266, 362, Army Group), 307-310

Groves (Leslie), 61

365, 369, 382, 388

Guadalcanal (bataille de), 314

Espagne, 8, 42, 87, 103-106, 136, Guderian (Heinz), 183
166, 210-211, 213-214,

G

Guerre mondiale (Seconde), voir

240-241, 241, 245, 282,

Seconde Guerre mondiale

323, 354-355, 416,

Gallipoli (bataille de), 56, 58-59,

Guerre mondiale (Première), voir

418-419, 421, 432-434

109, 269

Première Guerre mondiale

I N D E X

463

H

Holopherne, 214, 215-216

J

Homère, xxv, 61, 73, 88, 158, *Habersetzer (Gabrielle et*
160, 161, 198

Jackson, 330-331

Roland), 40

Hongrie, 136

Jackson (Stonewall), 130-133

Hadès, 145

Hood (John), 201-203

Janis (galerie Sidney), 335

Haïti, 42, 256, 437

Hoover (Herbert), 118-119

Japon, 12, 19, 20, 36, 39, 118,

Hakamadare, 30-32

Hornung (Paul), 89-90

120, 122, 167, 180, 215,

Haley (Jay), 124, 377, 388, 429, *Houston (Sam)*, 85, 301

232, 274, 299-300, 314

440

Howard (Lord), 104

Jebe (général), 187-188

Hamilton (Edith), 433

Howeitats, 269-270

Jenkins (Brian), 451

Hamilton (Ian), 56-59

Hsu Tung, 329

Jésus, 145, 410

Hammersley (Frederick), 56-59

Huainanzi, 145, 258, 360

Jiménez (Juan Ramón), 8

Hammond (Grant T.), 298, 312,

Huang Ti, 430

Job, 15

339, 342

Hué (bataille de), 157-158, 423

Jochi (Général), 187

Hanau, 64

Hussein (Saddam), 26, 286,

Jodl (Alfred), 416-417

Han Hsin, 48

300

Johnson (Général), 131-132

Hannibal, xxv, 63, 80, 87-89,

Hutton (Edward), 251

Johnson (Lyndon Baines), 48-49,

109, 166, 179, 182, 194,

85-87, 123- 125, 157-158,

210-214, 227-228, 253, 257,

164, 176,

323-326, 336

I

179, 294-297, 371, 380

Harding (Warren G.), 118

Johnson (Sam), 123

Hardy (Thomas), 28

Iemitsu, 178, 211

Johnston (John), 201, 203

Hasan i-Sabah, 444-446

Iéna (bataille d'), 17-18, 24, 60,

Jomini (Antoine-Henri de), 17,

Hasdrubal, 253

74, 298, 320

60

Head (Edith), 32

Ikrima, 292

Jonathan, 10, 180-181

Hearn (Lafcadio), 118

Iktomi, 333

Jones (L. E.), 85-86

Hébreux, 214, 216

Iliade (L'), 61, 73, 88, 161, 198

Jordan (Henry), 90

Hector, 104

Inde, 172, 225, 310, 416,

Josué (Livre de), 312-313

Hegel (Georg), 11, 408

428-431, 428

Judith (Livre de), 214-216

Hélène, 160

Indépendance américaine

Jules II (pape), 406

Henri VIII d'Angleterre, 407

(guerre de l'), 344

Junon, xxiv, xxv

Henrich (Tom), 76

Congrès (parti indien du),

Jupiter, xxiii, xxiv, 73, 160

Hera, 242

428-429

Juvénal, 445

Héraclée, 101-102

Indrajit, 310

Héraclès, 202, 212

Iran, 186, 215, 257, 258, 444

Hérodote, 405, 409

Irwin (Edward), 428-431

K

Hespérides, 212

Isandlwana (bataille de), 250,

Heyoka, 334, 335

252

Karmal (Babrak), 290-292

Himmler (Heinrich), 418

Islam, 24, 145, 290, 444, 446,

Keach (Carroll), 295

Hippias, 220

453, 455

Kelly (Grace), 32

Hitchcock (Alfred), 31-33, 167,

Ispahan voir Iran

Kennedy (John F.), 164, 301

230-231, 398, 402-405,

Israël, 164, 213, 216, 292, 313, *Kernstown (bataille de)*, 131-132

438-439

315

Khalid ibn al Waleed, 292

Hitler (Adolf), 110, 182-183,

Istria (Capo d'), 281-284

Khan (Akbar), 174

196-197, 234, 256, 306-310,

Italie, 16, 49, 51, 70-72, 87,

Khe Sanh, 156-158

346, 416-418, 420, 422,

92-93, 100-102, 104, 114,

Khwarizm, 186

455

136, 166, 175, 196,

Kissinger (Henry), 190, 280,

Ho Chi Minh, 156

210-214, 229, 236, 238,

436

Hobbes (Thomas), 346

240, 243, 244, 256,

Kizil Kum, 188

Hohenlohe (Friedrich Ludwig),

262-263, 284, 323-326,

Kleberg (Richard), 85

16-18, 21

406-408, 417-418, 434,

Knight (Ian), 250, 252

Hollywood, 24, 32, 49, 198-200,

452

Kodama (Gentaro), 299-300

272-273, 371-372, 386-388,

Ithaque, 160

Koweit, 26, 300

402-403

Iwo Jima (bataille d'), 314

Krishnamurti (Jiddu), 25

464 I N DEX

Kumbakarna, 310

M

McClellan (George B.), 130-132

Kutusov (Mikhail), 114, 116

McClernand (John), 377-380

MacArthur (Douglas), 215

McDougall (William), 10

Macédoine, 100, 121, 152, 202,

McDowell (Irvin), 131-132, 132

L

278

McKinley (William), 450

Machiavel (Nicolas), 44, 92,

McPherson (Harry), 176

Lacan (Jacques), 452

139, 155, 172, 281, 315,

Mecque (La), 145

Laerte, 160

340, 363, 365, 406-410,

Mèdes, 405

Landon (Alf M.), 266-268

412-413, 424

Médicis (famille), 338, 406-407

Lansdale (Edward), 231

Mack (Karl), 70-72, 74, 114

Médicis (Laurent de), 338, 409

Lao-Zi, 431

Macnaghten (William), 172-174,

Meinhertzhagen (Richard), 316

Latimer (Gene), 85-86

180

Melas (Michael), 262-265

Lawrence (T. E.), xxv, 77, 122,

Madariaga (Salvador de), 42

Mencius, 175

269-271, 354, 358

Magon, 254

Ménélas, 160

Le Baron (William), 198

Magsaysay (Ramon), 231

Métis, 20

Lee (Robert E.), 201

Mahdi, 420

Metternich (Klemens von),

Leggett (Trevor), 275, 405, 408,

Mahomet, 145, 271, 292

175-181, 280, 282-285,

453

Malik Shah, 420, 444

288, 372, 432-437

Leigh (Vivien), 403

Malouines (îles), 8

Mexico, 42

Lemon (Bob), 181

Malte, 246

MGM, 49-50

Lénine (Vladimir), 121, 420,

Mankiewicz (Joseph), 371

Milan (duc de), 135-136, 236,

422, 450

Mantoue, 236, 237

264

Léon X (pape), 338-341

Mao Zedong, 10, 19, 122, 130,

Miller (Tom), 294, 296

Leonhard (Robert R.), 263,

142-144, 154, 216, 228-229,

Miltiade, 220-222, 409

273-274

244, 357-358

Minerve, xxiii, xxiv, 73

Lettow-Vorbeck (Paul von),

Marathon, 5, 220-223, 232

Mitterand (François), 343

145-146

Marburg, 64

Moïse, 145

Lewis (Bernard), 444

Marche du sel (la), 429-431

Moltke (Helmut), xx, 72, 75

Lewis (John L.), 119

Marciano (Rocky), 327

Mongols, 24, 76, 163, 182,

Liddell Hart (B. H.), 239, 239,

Marengo (bataille de), 70,

186-189, 192, 258, 448-449

295

263-265

Montgomery (Bernard), 308,

Lin Biao, 10, 228

Marhabal, 253

310

Lincoln (Abraham), 21, 65,

Marie-Antoinette, 236

Moreau (Jean), 263-265

130-132, 132, 201-202,

Marie-Louise d'Autriche, 176,

Morris (Dick), 183

330, 345, 377-380

178

Morton (Thurston), 176

Linn (Ed), 76

Marie-Thérèse d'Autriche, 236,

Moscou, 215, 244, 351-353

Liston (Sonny), 190, 327-330

397

Moulin (Jean), 393-394

Locke (John), 223, 226

Marie Stuart d'Écosse, 103

Moyen-Orient, 195-196, 257,

Lodi, 92, 236

Marlborough voir Churchill

268-271, 454

Lombardi (Vince), 89-91

(John)

Muhammad II, 186, 188

Long (Huey), 119

Mars, xxiv

Muhammad Tapar, 444

Longue Marche (la), 143

Marshall (George C.), 59-63,

Mumon, 406

Longus Sempronius, 323-324

65-66

Munenori (Yagyu), 178, 180,

Louis XI de France, 135-136,

Massinissa, 211-212

211, 317

362-365, 371

Masséna (André), 263-265

Munich, 114, 451

Louis XII de France, 406

Matali, 310

Murat (Caroline), 176, 178

Louis XIV de France, 380, 382

Matashichiro, 19-20

Mure (David), 306

Louis XVI de France, 236, 432

Matthieu (saint), 230, 411

Murphy (loi de), 146-147, 359

Luc (saint), 6

Maurice, 260

Musashi (Miyamoto), xxv,

Luddendorff, 72

Mayence, 64

19-21, 23, 122, 135,

Luther (Martin), 338-341, 343,

Mayo (Archie L.), 199

179, 195, 223, 232, 254,

346

Mazzolini (Silvestre) voir Prieras

383-384

Luttwak (Edward N.), 137

McCarey (Leo), 272-273

Mussolini (Benito), 136- 137,

Lycomède, 104

McCarthy (Eugene), 157

272, 417

I N D E X

465

N

Olympiques (jeux), 451

Platon, 411

Oman (Charles), 116

Poe (Edgar), 315, 454

Nalebuff (Barry J.), 130

Orestès, 281

Poggioli (Renato), 331

Naoshige, 35, 45

Orgakov (Nicolai), 291-292

Polk (Shelton), 294, 296

Naples, 432-434

Otarie (opération), 416, 418

Pologne, 321, 350

Napoléon Ier, xxv, 13, 16-18, 20,

Otrar, 186-187

Pompée, 13, 36, 49, 165, 227,

22-24, 26, 28, 49, 51, 57,

Ovide, 106, 294

239-241, 346, 432

60, 62, 65-67, 65, 69-75, *Pompeia*, 239

70, 80, 92-93, 114-117, 122,

Port Arthur, 299-300

126, 144, 163-164, 169,

P

Portsmouth (traité de), 300

175-178, 181-182, 190, 192,

Poséidon, 212

194, 195, 215, 220-221,

Paderborn, 64

Potter (Stephen), 379, 381, 386

228, 233, 236-238,

Pakistan, 291-293

Pratzen, 115-116, 221

236- 239, 240, 243, 246,

Palamède, 315-316

Première Guerre mondiale, 34,

260, 262-265, 268-269,

Palestiniens, 451

56, 75, 109, 145, 268, 270,

298-299, 301, 313, 320,

Pallas, 23

288, 315, 358

323, 332, 350 - 353,

Paramount, 198-200

Priam, 73, 315

355-357, 359, 372-373, 377,

Paris, 175, 177, 243-244, 419-422

Prieras, 339-341

408, 432, 434, 437, 455

Paris (archevêque de), 381-382

Protée, 435

Napoléon III, 243

Parker (Hyde), 28-29

Proxène, 4

Napoléoniennes (guerres), 92,

Patterson (Floyd), 327

Prusse, 16-17, 63, 110, 146, 177,

94, 114-115, 178, 264, 282,

Patton (Général George S.),

282, 299, 320, 397, 408, 432

320, 352, 355

34-35, 40, 72, 72, 307-309

Psaumes (livre des), 438

Narodnaya Volia, 449-450,

Pays-Bas, 75, 103, 105, 189,

Ptolémée, 100

452-453

392, 416

Puniques (guerres), 323

Naseby (bataille de), 84

Pearl Harbor, 60, 71, 167

Pyrrhus, 100-102

Natal, 250

Péloponnèse (guerre du), 278

National Youth Administration,

Pemberton (James), 330-332

48, 86, 294

Péninsulaire (guerre), 355

Q-R

Nelson (Horatio), 28-30

Pentagone, 136-138, 357, 453

Neptune, xxiii

Péon, xxiv

Qi, 82, 85, 123-124

Nouvelle-Carthage, 210-211

Perdiccas, 278

Raft (George), 198, 200

Novak (Robert), 176

Père Lachaise, 382

Rama, 310

New Deal, 266-267, 295

Perrault (Gilles), 309

Rangju (Sima), 82

Nicolas Ier de Russie, 45-46

Perse, 4-6, 13, 24, 125, 145,

Raphaël, 338

Nietzsche (Frédéric), xxvi, 7, 8,

152-155, 162-163, 172,

Ratti (Oscar), 47, 119, 246

49, 63, 107, 111, 160, 162, 220-222, 280, 307-308,

Ravanna, 310

164, 174, 179, 182, 301, 404-405, 444, 446

Reagan (Ronald), 257, 385

315, 385, 412, 423

Petrashevsky (Mikhail), 45-46

Réforme protestante, 340-341

Ninive, 162

Petreius, 240-241

Républicain (parti), 118-119,

Nixon (Richard), 229

Phalère, 222, 306

176, 182-183, 229, 247,

Nizam al-Mulk, 444

Pharsale (bataille de), 227, 241

266-268, 356, 384

Numidie, 212

Philippe II d'Espagne, 103-106

Résistance française, 287,

Philippe II de Macédoine, 121,

393-395

152, 278, 279-281

Révolution française, 34, 92-93,

O

Philippe III de Bourgogne, dit

236, 262, 432, 448

« le Bon », 362

Richelieu (cardinal de), 380, 407

Odawara (château d'), 452

Philippines, 231

Ritter (Thelma), 402

Œdipe, 160

Philocrate (paix de), 279-280

Robert de Brus, 133-134

Ojibwa, 333

Piaget (Jean), 12

Robespierre, 448

Olivier (Laurence), 403

Picasso (Pablo), 108, 335

Rockefeller (John D.), 255-256

Olmütz, 114-115, 117

Piémont, 244, 434-435

Romain (empire), 49, 63, 72,

Olympe, 160, 202

Pierre III de Russie, 146

87-88, 87, 100-102, 140,

Olympie, 152

Pitney (John J.), 177, 380

163, 165-166, 182, 210-212,

466

I N D E X

227-229, 240-241, 253-255,

Seconde Guerre mondiale, 22,

195, 233, 260, 262, 265,

257, 323-327, 346, 412, 425,

37-39, 60, 63, 75, 110, 157,

313, 321-322, 336, 426

436-437

167, 183, 190, 196, 215,

Suvla (baie de), 56-58

Rome, 49, 87-88, 100-101, 106,

234, 288, 314, 316, 346,

Sydow (Max von), 64

166, 210-212, 229-231,

416, 448, 455-456

Syrie, 240, 269, 315, 437, 446

239-240, 323-326, 338-340,

Selznick (David O.), 438-439

346, 363, 406, 417, 432,

Sempronius, 323-324

436

Sept Ans (guerre de), 63, 146

T

Rommel (Erwin), xxv, 22-23,

Shah Soojah, 172-173

38-39, 81, 122, 183, 194,

Shaka, xxv, 250, 253

Tacite, 291, 409

196-198, 293, 306-309

Shakespeare (William), 50- 51,

Takanobu, 35

Roosevelt (Franklin D.), 14, 39,

91, 242, 291

Taoïsme, 143, 431

59-61, 65, 86, 118-120,

Shearer (Norma), 386

Tarente, 100-101

191, 216, 228- 229, 246,

Shenandoah (vallée de la),

Taticheff, 282-285

266-268, 287, 294-296,

130-132

Taylor (Samuel), 31-32

306, 356, 393-395, 438

Sherman (William), xxv, 77,

Tchang-Kai-shek, 142

Roosevelt (Theodore), 118

201-203, 216, 332, 378-380

Tea Act, 225-226

Rouge (armée), 142-143, 291

Shinkage, 122-123, 180

Tekke Tepe, 57-59

Rouge (mer), 269

Shun, 430

Tempête du désert (opération),

Rouges (brigades), 452

Simmel (Georg), 9

108, 138, 300

Roumanie, 136

Sinaï (désert du), 164

Tenochtitlan, 42-43

Rubicon, 49, 240, 346

Sioux, 333

Terreur, 448-449

Runstedt (Gerd von), 306-309

Six-Jours (guerre des), 164, 315

Terrill (Ross), 244

Russie, 56, 70, 93, 110, 114,

Skipworth (Alison), 199

Têt (offensive du), 156-158, 215,

142, 146, 172, 177, 197,

Slim (William), 24

359, 423

215-216, 246, 257, 281-285,

Smolensk, 351-352

Thermopyles, 279

290, 292, 299-300, 350-353,

Smuts (Jan), 145-146

Thalberg (Irving), 386

355, 373, 408, 432-434

Société des Nations, 118

Thatcher (Margaret), 7-9, 14

Ryosan, 275

Socrate, 4, 410-411, 414

Thèbes, 152, 154, 279

Soviétique (Union), 7, 142,

Themistocle, 125, 160, 306-308

290-292, 306, 346

Thétis, 104, 104

S

Sparte, 100, 152, 220-222, 278,

Thomason (John W.), 58

280

Thucydide, 162, 168

Sadat (Anouar el-), 292, 315

Staline (Joseph), 37, 38, 228,

Ti Yao, 430

Saïgon, 156-158

229

Tidewater, 255-256

Samarcande, 186-188

Stamp Act, 223-226

Tissapherne, 4-5

Samuel (livre de), 182

Standard Oil, 255

Titans, xxiv

Sanjar, 445-447

Stanton (Edwin), 132, 378-380

Tite-Live, 255, 409

Sardes, 220

Stewart (James), 32

Todd (Ann), 403

Sato (Hiroaki), 33, 211

Stieglitz (Alfred), 335

Toden, 407

Saturne, xxiv, 61

Stone (Sam), 294

Torres (José), 190

Saul, 10-11, 181

Stopford (Frederick), 56-59

Tou Bi Fu Tan, 317, 347

Sawyer (Ralph D.), 114, 175

Stuttgart, 71

Toussaint Louverture, 256, 437

Schamhorst, 74

Sugar (Bert Randolph), 190

Townshend (Charles), 224

Schlesinger (James), 138

Sugawara (Makoto), 177-178

Trainor (Bernard E.), 300

Schmitt (Carl), 6, 342, 344

Suisse, 262-263, 308, 362-365,

Transoxiane, 186-187

Schopenhauer (Arthur), xxvi, 26

371

Tripoli, 196

Schwarze Kapelle, 418

Sun Haichen, 120, 210, 258, Triumvirat (premier), 240

Scipion l'Africain, 166, 210-214

373, 439, 441

Troie, 104, 424

Scyros, 104

Sun Pin, 123-124

Troppau (conférence de), 433,

Scythes, 215

Sun Zi, xxv, 9, 21, 47, 48, 52,

435

Sécession (guerre de), 34-35, 65,

73-74, 78, 95, 103, 103,

Trotti (John), 43

77, 130, 201, 330, 332,

118, 121, 123, 139, 147,

Troyens, xxiv, 88, 160, 198

345, 378

155, 162, 172, 183, 186,

Tunis, 212

I N D E X

467

Tunisie voir Carthage

Windigokan, 332-334, 333

Turquie, 56, 109, 270, 307

World Trade Center, 453

Tydée, xxiv

Worms, 64

U

X

Ulianov (Alexandre), 450

Xanthe, 198

Ulm (bataille d'), 60, 70-71, 114,

Xénophon, 4-6, 13, 59, 83, 189

115, 175, 220, 220-221

Xerxès Ier, 125, 162, 307

Ulysse, 104, 158, 160-161,

160- 161, 169, 315-316

Ustinov (Dimitri), 290-292

Y

Yakkoku, 452

V

Yamamoto (Jocho), 35, 45, 47,
129, 182, 297

Velázquez (Diego), 42-44, 245

Yamanouchi, 36-37

Vanderbilt (Cornelius), 358

Yang Hu, 175

Varron (Terentius), 257, 325

Yankees, 76-77, 76

Végèce, xix

Yawkey (Tom), 76, 76

Vérone (bataille de), 236-238,

Yom Kippour (guerre du), 164,
284

315

Vettori (Francesco), 406-407

Yoriyasu, 407

Vichy (gouvernement de), 287,

Yosan, 275

392-394

Yougoslavie, 136

Vicksburg (prise de), 35, 330-331,

Yu le Sage, 430

378-380

Victor-Emmanuel, 244

Vienne, 114-115, 117, 184,

Z

282-283, 352

Việt-cong, 155-157

Zama, 212-213

Vietnam, 23, 26, 64, 107-108,

Zeus, 5, 281-282

155-158, 163, 165, 167,

Zia ul-Haq, 292

191, 215, 286, 290, 292,

Zoulous, 250-255, 251-252, 257

314, 343, 345, 359-360,

Zukor (Adolph), 199-200

423-424

W

Wallace (William), 133

Warner Brothers, 50

Wasserman (James), 420

Wavell (Archibald), 196

Wei, 123-124

Weisel, 64

West (Mae), 198-200

Westbrook (Adele), 47, 119, 246

Westmoreland (William C.),

156-158

Williams (Ted), 23, 50, 76, 76,

122, 181

Wilson (Woodrow), 118

468

I N D E X



Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres de la marque **À contre-courant** sur [le site des éditions Leduc.s](#). Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique

À contre courant est une marque des [éditions Leduc.s](#).

Les éditions Leduc.s
17, rue du Regard
75006 Paris
info@editionsleduc.com



Retour à la [première page](#).