

Robert Greene

S
T
R
A
T
É
G
I
E

PAR
L'AUTEUR
DE POWER,
LES 48
LOIS DU
POUVOIR

Les 33 lois de la guerre

De Sun Tzu à Napoléon, « des conseils sur la façon de manipuler les gens et les situations : une vision du monde impitoyable [...] » *The New York Times*

ALISIO

Inspirées
des guerres
les plus sanglantes
de toute l'Histoire,
découvrez
les 33 stratégies
les plus efficaces
pour vaincre le jeu
social et subtil
de notre quotidien

**Grand amoureux
d'histoire,
de littérature et
de la France en particulier,
Robert Greene parle
plusieurs langues
couramment
(dont le français).
Diplômé de Berkeley,
Californie,
en lettres classiques,
il est également l'auteur
des best-sellers *Power*,
les 48 lois du pouvoir
et *L'Art de la séduction*
(Éditions Alisio).**

ISBN : 979-10-92928-69-3



27 €
Prix TTC
France

A L I S I O

design : Vincent Verry
RAYON : VIE PROFESSIONNELLE

Note de l'éditeur

Nous tenons à remercier très chaleureusement Karine Ratiney, sinologue, pour ses précieux conseils concernant la romanisation des noms chinois ; et Marjolaine Revel, pour son formidable travail de correction et de relecture.

Du même auteur,

Power, les 48 lois du pouvoir, 2017.

L'Art de la séduction, 2015.

Atteindre l'excellence, 2014.

Suivez toute l'actualité des éditions Alisio sur le blog :

www.alisio.fr

Alisio est une marque des éditions Leduc.s

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Alain et Lakshmi Bories

Mise en page : Indologic

Pondichéry, Inde

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

© 2006. Tous droits réservés, Robert Greene and Joost Elffers

Cet ouvrage est la nouvelle édition de l'ouvrage du même titre paru en 2010
aux éditions Leduc.s.

© 2018 Alisio, une marque des éditions Leduc.s

29 boulevard Raspail

75007 Paris - France

ISBN : 979-10-92928-69-3

Robert Greene

S
T
R
A
T
É
G
I
E

Les 33 lois de la guerre

A L I S I O

À Napoléon, Sun Tzu, 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 55ÉVITEZ 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 69DIVISEZ 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 79TRANSFORMEZ 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 99CHOISISSEZ 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 piquères 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'appropriier de petits pans de terrain sans éveiller le moindre soupçon. Lorsqu'ils s'en rendront compte, il sera déjà trop tard.

30 page 401

PÉNÉTRÉZ 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.

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

PRÉFACE

Nous sommes imprégnés d'une culture qui prône des valeurs démocratiques de justice, de paix et d'altruisme. Très jeunes, nous apprenons que les personnes combatives et agressives en paient toujours le prix : elles sont impopulaires et mises à l'écart. Ces idéaux d'harmonie et de gentillesse sont véhiculés de façon plus ou moins directe : de par les livres, qui 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 monde réel : la guerre.

Cette guerre se mène à plusieurs niveaux. Évidemment, nous avons tous des rivaux, en face. Le monde est de plus en plus dur, imprégné de compétition. En politique, en affaires, et même dans le monde artistique, il est des adversaires qui feraient n'importe quoi pour prendre l'avantage. 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

N'est-ce pas un temps de corvée que le mortel vit sur terre, et comme jours de saisonnier que passent ses jours ?

JOB, 7, 1

*Qui desiderat pacem
praeparet bellum
(Qui veut la paix doit
préparer la guerre)*

VÉGÈCE
(PUBLIUS FLAVIUS
VEGETIUS RENATUS),
REI MILITARIS INSTITUTA

La stratégie est un système d'expédients. Elle est plus qu'une science : elle est la transmission du savoir dans la vie pratique, le perfectionnement de la pensée capable de modifier l'idée directrice primitive conformément aux situations sans cesse modifiées, c'est l'art d'agir sous la pression des circonstances les plus difficiles.

HELMUTH VON MOLTKE,
SUR LA STRATÉGIE,
ÉCOLE DE GUERRE,
PARIS, 1909

nôtre, il faut avant tout penser à soi et veiller à ses intérêts. Nul n'a besoin de ces idéaux d'amour et de paix, irréalistes, étrangers à toute humanité, ni de la confusion qui va avec. Nous avons besoin, au contraire, de connaissances pratiques pour gérer les conflits et les batailles de tous les jours. Il ne s'agira pas de se faire plus violent pour obtenir ce que l'on veut ou se défendre, mais plutôt d'apprendre à être plus rationnel et meilleur stratège dans le conflit, en canalisant nos pulsions agressives au lieu de les nier ou de les réprimer. S'il est un but idéal à atteindre, ce doit être celui du guerrier stratège, l'homme ou la femme qui gère les situations et les personnes délicates par des manœuvres fines et habiles.

Nombre de psychologues et de sociologues ont affirmé que seul le conflit résout les problèmes et estompe les véritables différences. Nos succès et nos échecs sont le reflet de notre capacité à gérer les conflits inévitables qui nous confrontent à la société. En général, les gens sont 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 sournois 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 *stratēgos* 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 *stratēgos* 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

Chine antique à l'Europe moderne, les militaires ont établi de solides principes régissant la gestion des aléas de la guerre, la planification d'une stratégie et l'organisation de l'armée. La contre-attaque, le contournement par les flancs, l'encercllement et diverses autres manœuvres militaires ont été utilisés par les armées de Gengis Khan, de Napoléon et de Shaka Zulu. Ces principes et stratégies constituent un ensemble, une sorte de sagesse militaire universelle, un lot de schémas adaptables à différentes situations, augmentant considérablement les chances de victoire.

Le plus grand stratège de tous les temps était sans doute Sun Tzu, à l'époque de la Chine antique, auteur de *L'Art de la guerre*. Ce grand classique, probablement rédigé au IV^e siècle av. J.-C., rassemble les bases de presque tous les principes et schémas stratégiques développés par la suite au fil des siècles. Mais ce qui les relie, et qui constitue pour Sun Tzu le véritable art de la guerre, c'est la volonté de gagner sans répandre le sang. En jouant sur les faiblesses psychologiques de l'ennemi, en le menant en situation précaire, en favorisant frustration et confusion, un bon stratège arrive à briser mentalement l'armée adverse, avant qu'elle ne rende concrètement les armes. La victoire coûte ainsi beaucoup moins cher. Et l'État qui a vaincu en sacrifiant peu de vies et de ressources est celui qui prospère. Certes, la plupart des guerres ne sont pas conduites de façon si rationnelle mais, dans l'histoire, les campagnes qui ont suivi ce principe (Scipion l'Africain en Espagne, Napoléon Bonaparte à Ulm, T. E. Lawrence dans le désert pendant la Première Guerre mondiale) se distinguent des autres et sont devenues des modèles.

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 balayaient 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

*Allons, mon fils chéri,
souviens-toi de ta prudence,
de ton habileté, afin de
ne pas laisser échapper le
prix. - Le bûcheron doit
plus à son adresse qu'à sa
force. C'est par la prudence
qu'un pilote dirige sur le
sombre Océan un navire
agité par les vents, et c'est
aussi par son habileté que
l'écuver doit l'emporter
sur son rival. Celui qui
se confie imprudemment à
son char et à ses coursiers,
erre çà et là dans la plaine
: ses chevaux s'égarèrent
dans la lice,
et il ne lui est plus possible
de les retenir. Mais celui
qui agit avec soin, quoique
conduisant des chevaux
inférieurs, regarde sans
cesse la borne, tourne
auprès, tient les rênes d'une
main sûre et observe celui
qui le devance pour
le surpasser.*

HOMÈRE,
L'ILLIADÉ, TRADUCTION
EUGÈNE BARESTÉ, 1843

*Qu'il [le Yogi] s'élève donc
et qu'il ne s'abaisse pas
car l'esprit de l'homme est
tantôt son allié, tantôt son
ennemi : Il est l'allié de
celui qui s'est vaincu soi-
même ; mais, par inimitié
pour ce qui n'est pas
spirituel, l'esprit peut agir
en ennemi.*

ANONYME,
LA BHAGAVAD-GÏTÂ
(LE CHANT DU
BIENHEUREUX),
POÈME ÉPIQUE INDIEN
TRADUIT DU SANSKRIT
PAR

E.-L. BURNOUF,
LIBRAIRIE DE L'ART
INDÉPENDANT, PARIS,
1861

courber l'échine devant les plus malins et les plus forts. Le pacifisme face aux requins : la voilâ, l'éternelle tragédie.

Le Mahatma Gandhi, qui a fait de la non-violence l'arme suprême du changement social, n'avait qu'un seul but : bouter hors de l'Inde ces Anglais, ces colons qui avaient paralysé le pays pendant plusieurs siècles. Les Anglais étaient des dirigeants intelligents. Gandhi avait compris que, pour que la non-violence soit efficace, il fallait qu'elle soit extrêmement stratégique, requérant plus de réflexion et d'organisation. Il est allé suffisamment loin pour que la non-violence devienne une nouvelle façon de faire la guerre. Quelle que soit la valeur que l'on prône, y compris la paix et le pacifisme, il faut vouloir se battre pour cela, viser le résultat, et non simplement cette bonne conscience reconfortante qu'apportent de tels idéaux. Dès lors que vous voulez des résultats, vous êtes dans le domaine de la stratégie. Guerre et stratégie ont une logique inexorable : quoi que vous désiriez, il 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.

Sous le premier nom, elle est la Déesse de la Sagesse, des Sciences et des Arts ; sous le second, celle de la Guerre. Minerve sortit toute armée du cerveau de Jupiter. Pacifique à la fois et belliqueuse, elle chérissait l'olivier autant que le laurier. Neptune lui disputa l'honneur de donner un nom à la nouvelle ville de Cécrops ; il crut l'emporter sur elle, en faisant sortir de la terre, avec son trident, un superbe coursier. Minerve d'un coup de sa lance, en fit naître l'arbre de la paix tout en fleurs ; et Cécropie fut nommée Athènes, du nom grec de la savante Déesse. Ses favoris, ses véritables héros sont les héros pacifiques.

JOSEPH BRUNEL,
COURS DE MYTHOLOGIE,
TOURNACHON-MOLIN,
LYON, 1807

Regardez les choses telles qu'elles sont, et non telles que vous émotions vous les font percevoir. En stratégie, il faut considérer ses réactions émotionnelles comme une maladie à traiter. La peur vous fera surestimer l'ennemi et agir de façon disproportionnée. La colère et l'impatience vous feront réagir brutalement, sans songer aux conséquences. La suffisance, surtout après plusieurs succès, vous emmènera trop loin, trop vite. L'amour vous rendra aveugle aux manœuvres perfides de ceux qui sont censés être de votre côté. Les gradations les plus subtiles de ces émotions déterminent votre façon de voir les choses. La seule solution est de reconnaître que l'influence de l'émotion est inévitable, d'en prendre conscience quand elle arrive et de savoir la compenser. Lorsque vous réussissez, redoublez de prudence. Lorsque vous êtes en colère, ne prenez aucune décision. Inquiet, sachez que vous allez exagérer les dangers auxquels vous faites face. La guerre demande le plus grand réalisme, elle demande de voir les choses telles qu'elles sont. Plus vous limitez et compensez vos réactions émotionnelles, plus vous vous rapprochez de cet idéal.

Jugez les gens sur leurs actions. La maîtrise de l'art de la guerre ne se mesure pas à l'éloquence avec laquelle on explique un échec militaire. Tout ce que l'histoire retient, c'est qu'un général a conduit ses troupes à la défaite et gaspillé des vies. Il vous faut appliquer cette idée à votre vie quotidienne, en jugeant les gens sur leurs résultats, sur des faits mesurables, des manœuvres dont ils se sont servis pour gagner le pouvoir. Ce que les gens disent d'eux-mêmes n'a pas d'importance : rien n'est plus 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,

Minerve, la déesse aux yeux d'azur, prend la parole et dit : « Fils de Tydée, Diomède, ami cher à mon cœur, garde-toi de craindre le dieu Mars et les autres divinités de l'Olympe : je te soutiens et je te protège. Dirige tes coursiers contre le dieu de la guerre ; frappe-le de près et cesse de trembler devant cet immortel impétueux et farouche, fléau redoutable, toujours inconstant, devant Mars, enfin, qui me promit naguère, ainsi qu'à Junon, de combattre les Troyens et de porter secours aux Argiens. Maintenant il se trouve au milieu de nos ennemis et ne se souvient plus de ses promesses. »... Bientôt le dieu de la guerre atteint l'Olympe, séjour des immortels. Il s'assied, triste, affligé, près du fils de Saturne ; il lui montre le sang divin qui coule de sa blessure, et, dans sa douleur profonde, il laisse échapper ces paroles : « Jupiter, n'es-tu pas indigné de voir de semblables forfaits ? Certes, les dieux ont toujours souffert de cruelles douleurs en voulant favoriser les faibles humains ! » Jupiter, le dieu qui rassemble les nuages, lui lance des regards courroucés et lui répond aussitôt : « Divinité inconstante, ne viens pas ici te plaindre ; car de tous les habitants de l'Olympe, c'est toi que je hais le plus ! Tu n'aimes que la discorde, la guerre et ses fureurs ! Tu as bien le caractère inflexible et indomptable de ta mère, Junon, que j'ai peine à réprimer moi-même par mes paroles ! Les maux que tu endure aujourd'hui sont le fruit de ses conseils.

aucune force ne pourra vous l'enlever. En pleine situation de crise, vous saurez trouver la bonne solution. En ayant à votre disposition d'éminentes stratégies, vous donnerez à vos manœuvres une force irrésistible. Comme le disait Sun Tzu, « se rendre invincible dépend de soi ».

Vénérez Athéna, et non Arès. En mythologie grecque, la plus intelligente des immortelles était la déesse Métis. Pour la garder sous sa coupe, Zeus l'épousa et l'avalala tout entière, en espérant par là même absorber sa sagesse. Métis était enceinte de la déesse Athéna, qui naquit ainsi du front de son père, Zeus. Digne fille de ses parents, elle avait l'intelligence de Métis et la combativité de Zeus. Elle était vénérée par les Grecs en tant que déesse de la stratégie guerrière, son être humain favori étant le malicieux Ulysse. Arès était le dieu de la guerre sous sa forme la plus brutale et la plus directe. Les Grecs méprisaient Arès et lui préféreraient Athéna, qui se battait avec une plus grande subtilité. À la guerre, votre intérêt n'est pas dans la violence, la brutalité, le gaspillage des vies et des ressources, mais dans la rationalité et le pragmatisme, avec, idéalement, une victoire conquise sans que le sang ne coule. Des Arès, on en croise tous les jours : ils sont stupides et faciles à duper. Avec la sagesse d'Athéna, vous retournez la violence et l'agressivité de ces personnes contre elles-mêmes, faisant de leur propre brutalité la cause de leur chute. Comme Athéna, vous aurez toujours un train d'avance, et serez donc imprévisible. Votre but est d'allier guerre et philosophie, lutte et sagesse en un mélange invincible.

Prenez du recul. À la guerre, la stratégie est l'art de commander une opération militaire du début à la fin. La tactique est l'art de gérer l'armée et les aléas immédiats du champ de bataille. Dans la vie de tous les jours, nous sommes pour la plupart de plus ou moins bons tacticiens, mais certainement pas de vrais stratèges. Embourbés dans les conflits du quotidien, nous ne pensons qu'au moyen d'obtenir ce que nous voulons dans la bataille en cours. Il nous est bien plus inhabituel et difficile de penser en termes de stratégie. Vous croyez être un bon stratège, mais il y a de fortes chances pour que vous soyez plutôt dans le domaine de la tactique. Pour acquérir ce pouvoir que seule la stratégie peut vous offrir, il faut savoir prendre du recul, observer de loin le champ de bataille, viser des objectifs à long terme, planifier toute une campagne et vous libérer du schéma routinier dans lequel les batailles de la vie vous ont enfermé. Gardez vos objectifs en tête : il vous sera beaucoup plus facile de décider quand combattre et quand prendre la fuite. Parce que plus rationnelles, les décisions tactiques seront beaucoup plus simples à prendre au quotidien. Les tacticiens sont lourds et ancrés dans le court terme ; les stratèges sont lestes et voient loin.

Faites de votre guerre un combat intérieur. Tous les jours, il faut se battre – c'est la réalité de la vie. Mais la plus grande bataille de

toutes, c'est celle que vous menez contre vous-même : vos faiblesses, vos émotions, votre manque de recul. Vous devez vous déclarer la guerre. En tant que guerrier de la vie, accueillez chaque combat, chaque conflit comme un moyen de faire vos preuves, d'améliorer vos capacités, de gagner en courage, en confiance et en expérience. Au lieu de réprimer vos doutes et vos peurs, affrontez-les et combattez-les. Recherchez les défis, allez à la bataille. Forgez-vous un esprit guerrier : seule une pratique constante peut vous y aider.

Stratégie, les 33 lois de la guerre est un condensé de la sagesse séculaire des leçons et principes de l'art de la guerre. Ce livre est fait pour vous armer de connaissances pratiques qui vous donneront les moyens de garder l'avantage face aux guerriers qui vous assaillent tous les jours.

Chaque chapitre porte sur un problème spécifique auquel nous sommes régulièrement confrontés. Comment se battre avec une armée sous-motivée ? Peut-on éviter de gaspiller de l'énergie en combattant sur plusieurs fronts ? Comment réduire le gouffre entre ce que l'on avait prévu et la réalité ? Comment se tirer d'un piège ? Vous pouvez lire le chapitre qui concerne votre problème du moment. Mais, mieux encore, lisez les 33 lois stratégiques, appropriez-les vous, faites-en les armes de votre arsenal mental. Même lorsque vous tenterez d'éviter le combat, beaucoup de ces stratégies vous seront utiles pour apprendre à vous défendre et à déterminer de quoi l'autre est capable. Quoi qu'il en soit, ce ne sont pas des doctrines ou des formules à appliquer, mais des points de repère pour se lancer dans le combat, des graines qui, bien plantées, feront germer en vous le stratège qui y sommeille.

Les stratégies elles-mêmes sont tirées des écrits et des hauts faits de grands généraux de l'histoire (Alexandre le Grand, Hannibal, Gengis Khan, Napoléon Bonaparte, Shaka Zulu, William Tecumseh Sherman, Erwin Rommel, Võ Nguyễn Giáp) et de grands stratèges (Sun Tzu, Miyamoto Musashi, Carl von Clausewitz, Charles Ardant du Picq, T. E. Lawrence, le colonel John R. Boyd). Ce large éventail va des stratégies basiques aux stratégies non conventionnelles, « sales », des temps modernes. Le livre est divisé en cinq parties : la guerre contre soi-même (préparer son esprit au combat) ; la guerre organisée (structurer et préparer son armée) ; la guerre défensive ; la guerre offensive ; la guerre non conventionnelle (ou « guerre sale »). Chaque chapitre est illustré d'exemples historiques tirés des grands combats de l'histoire, mais aussi de la politique (Margaret Thatcher), de la culture (Alfred Hitchcock), des sports (Mohamed Ali), du monde des affaires (John D. Rockefeller) : cela montre bien le lien étroit qui relie le domaine de la guerre à la vie de tous les jours. Ces stratégies peuvent être appliquées à des combats de tous niveaux : la guerre organisée, la concurrence en affaires, la politique d'un groupe, et même les relations individuelles.

Finalement, la stratégie est un art qui exige non seulement une manière de penser différente, mais aussi une autre approche de la vie

Mais je ne veux pas que tu souffres de plus longues douleurs, puisque tu es de ma race et que je suis ton père. Ah ! Si tu devais le jour à un autre dieu, tu serais enseveli depuis longtemps dans des abîmes plus profonds encore que ceux où j'ai précipité les Titans ! »

Il dit, et commande à Péon de guérir le dieu de la guerre. Péon applique sur la blessure des remèdes qui dissipent les douleurs et soudain il guérit Mars, qui n'est pas un faible mortel. — De même que le suc du figuier, en troublant la blanche liqueur du lait, l'épaissit sous la main qui l'agite : de même les remèdes de Péon épaississent le sang de la blessure de Mars et guérissent aussitôt le dieu de la guerre. La divine Hèbé baigne le corps du fils de Junon ; elle le couvre de vêtements magnifiques, et bientôt il s'assied plein de majesté auprès de Jupiter son père.

Junon, reine d'Argos, et Minerve, protectrice d'Alalcomène, retournent dans le palais du grand Jupiter après avoir arrêté le carnage envoyé par Mars le fléau des hommes.

HOMÈRE,
L'ILLIADÉ, TRADUCTION
EUGÈNE BARESTÉ, 1843

Contre la guerre, on peut dire qu'elle rend le vainqueur stupide et le vaincu perfide. En faveur de la guerre, on peut dire qu'elle a beau produire ces deux effets, elle rend les deux partis plus barbares et donc plus naturels. La guerre est un temps d'hibernation pour la culture, l'humanité en sort

*plus forte pour le meilleur
et pour le pire.*

FRIEDRICH NIETZSCHE,
1844-1900

*Sans la guerre, l'homme
se vautre dans le confort
et l'aisance, il perd son
aptitude à avoir des pensées
et des sentiments élevés, il
devient cynique et sombre
dans la barbarie.*

FÉODOR DOSTOÏOVSKI
(1821-1881)

*C'est la nature qui a dicté
cette règle : celui qui est
incapable de se défendre
lui-même ne doit pas être
défendu.*

RALPH WALDO
EMERSON (1803-1882)

en général. Un gouffre sépare trop souvent nos idées et connaissances d'un côté, et nos expériences quotidiennes de l'autre. Nous intégrons des informations futiles qui occupent de l'espace mental sans servir aucunement. Nous lisons des livres divertissants, mais sans aucun rapport avec notre quotidien. Nous avons d'éminentes idées que nous ne mettons pas en pratique. Mais nous avons aussi beaucoup d'expériences potentiellement 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 sous sa forme la plus haute. Les événements de la vie courante n'ont aucun sens si vous ne les analysez pas de manière approfondie ; les idées contenues dans les livres vous sont inutiles si elles ne trouvent pas d'application au quotidien. En stratégie, la vie est comme un jeu auquel on se prête. Ce jeu est très excitant, mais demande aussi beaucoup d'attention et de sérieux. Les enjeux sont énormes. Ce que vous savez 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 résoudre les problèmes.

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

PARTIE

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.

I

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.

D'après ces réflexions, il se lève et appelle d'abord les chefs de loches de la section de Proxène. Quand ils furent assemblés, il leur dit : « Braves chefs, je ne puis ni dormir (et sans doute, vous ne dormiez pas plus que moi), ni rester plus longtemps couché, ayant devant les yeux la triste situation où nous sommes réduits ; car il est évident que nos ennemis n'ont voulu être en guerre ouverte avec nous qu'après avoir cru s'y être bien préparés, et personne de nous ne s'occupe des moyens de les repousser vigoureusement. Quel sort pensons-nous qui nous attende, si nous perdons courage et tombons dans les mains du roi, de ce prince inhumain qui, ne trouvant pas sa cruauté assouvie par la mort de son propre frère, en a mutilé le cadavre, a fait couper la tête et la main de Cyrus, et les a exposées en spectacle au haut d'une pique ? Quels supplices réserve-t-il, croyez-vous, pour nous, dont personne n'épouse ici les intérêts, et qui avons pris les armes pour le faire tomber du trône dans l'esclavage ou même pour lui ôter, si nous pouvions, la vie ? Ne nous fera-t-il pas subir les plus honteuses tortures ? Ne cherchera-t-il pas tous les moyens d'inspirer au reste des mortels une terreur qui les détourne de porter la guerre au sein de ses États ? Il faut donc tout tenter pour ne pas tomber en son pouvoir. Tant qu'a duré le traité, je n'ai cessé de plaindre les Grecs et d'envier le bonheur d'Artaxerxès et des Perses. Je considérais l'immensité et la fertilité du pays que

L'ENNEMI INTÉRIEUR

Au printemps de l'an 401 av. J.-C., Xénophon, gentilhomme campagnard de trente ans vivant à proximité d'Athènes, reçut une invitation surprenante : un ami recrutait des soldats grecs pour devenir mercenaires au service de Cyrus, le frère du roi perse Artaxerxès. Xénophon fut invité à se joindre à eux. La requête était pour le moins étonnante : les Grecs et les Perses avaient longtemps été ennemis jurés ; d'ailleurs, quatre-vingts ans plus tôt, la Perse avait tenté de conquérir la Grèce. Mais les Grecs, combattants chevronnés, avaient commencé à proposer leurs services au plus offrant, et cela faisait l'affaire de Cyrus qui souhaitait avant tout donner une bonne leçon à quelques cités rebelles au sein de l'empire perse. Les mercenaires grecs représentaient le soutien parfait pour renforcer sa grande armée.

Xénophon n'était pas un soldat, il vivait de ses rentes. Il avait jusque-là mené une vie douillette, à élever des chiens et des chevaux, et se rendait de temps à autre à Athènes pour parler philosophie avec son ami Socrate. Toutefois, il avait soif d'aventures et avait là l'occasion de rencontrer le célèbre Cyrus, d'apprendre à se battre et de voir la Perse. Peut-être, quand tout cela serait terminé, écrirait-il un livre. Il n'allait pas s'engager en tant que mercenaire (il était trop riche pour cela), mais comme philosophe et historien. Après avoir consulté l'oracle de Delphes, il accepta l'invitation.

Quelque 10 000 soldats grecs rejoignirent l'expédition punitive de Cyrus, pour former ce que l'on appela plus tard « l'expédition des Dix Mille ». Le groupe des mercenaires était hétéroclite : ils venaient de toute la Grèce, pour l'argent autant que pour l'aventure. Ainsi furent-ils satisfaits pour un temps, mais, quelques mois plus tard, une fois qu'il les eût menés au plus profond de la Perse, Cyrus leur avoua son but caché : il marchait en réalité sur Babylone et organisait une guerre civile pour détrôner son frère et prendre la couronne. Mécontents d'avoir été dupés, les Grecs se fâchèrent et se plaignirent, mais Cyrus leur offrit suffisamment d'argent pour acheter leur silence et leur obéissance.

Les armées de Cyrus et d'Artaxerxès se rencontrèrent dans la plaine de Counaxa, non loin de Babylone. Dès le début de la bataille, Cyrus fut tué, ce qui mit rapidement un terme à la guerre. La position des Grecs devint alors très précaire : ils avaient combattu du côté des perdants pendant la guerre civile, étaient loin de chez eux et encerclés par des Perses hostiles. Toutefois, on leur fit savoir très vite qu'Artaxerxès ne leur voulait aucun mal. Son unique souhait était qu'ils quittent le pays le plus vite possible. Il leur envoya même un émissaire, le général et futur satrape Tissapherne, pour les approvisionner et les escorter jusqu'en Grèce. Ainsi, conduits par Tissapherne et l'armée perse, les mercenaires entamèrent leur long périple de retour – ils avaient 2 500 kilomètres à parcourir.

Quelques jours après s'être mis en route, les Grecs eurent de nouveaux sujets d'inquiétude : les provisions fournies par les Perses étaient insuffisantes et la route que Tissapherne leur faisait prendre posait problème. Pouvaient-ils vraiment faire confiance aux Perses ? Ils commencèrent à

en débattre entre eux.

Le commandant grec Cléarque exprima les inquiétudes de ses hommes à Tissapherne, qui se montra compréhensif : Cléarque devait amener ses capitaines pour une rencontre en terrain neutre, les Grecs exprimeraient leurs griefs et les deux parties pourraient parvenir à un accord. Cléarque accepta et revint le jour suivant avec ses officiers, à l'heure et au lieu convenus. Là, un important contingent de Perses les encerclèrent et les arrêtèrent. Ils furent décapités le jour même.

Un homme parvint à s'échapper et à prévenir les Grecs de la trahison des Perses. Ce soir-là, le camp grec fut une véritable désolation : les uns se querellaient, tandis que les autres s'effondraient sur le sol, ivres morts. Certains pensèrent à fuir mais, sans leurs chefs, ils étaient perdus.

Cette nuit-là, Xénophon, qui s'était tenu à l'écart pendant toute l'expédition, fit un rêve : un éclair envoyé par Zeus foudroyait la maison de son père. Il se réveilla en sueur. Soudain, cela lui sauta aux yeux : les Grecs avaient la mort aux trousses et restaient pourtant là, à tourner en rond, à se désespérer, à geindre et à se plaindre. Le problème se trouvait dans leurs têtes. Se battant pour de l'argent plutôt que pour une bonne cause, incapables de distinguer l'ami de l'ennemi, ils s'étaient perdus. Ce n'étaient pas seulement des montagnes et des fleuves, ni même l'armée perse, qui les séparaient de chez eux, mais la confusion qui régnait dans leurs esprits. Xénophon était trop fier pour mourir ainsi. Ce n'était pas un militaire, mais il connaissait la philosophie et les hommes, et pensait sincèrement que, si les Grecs se concentraient sur leurs ennemis, ils seraient beaucoup plus alertes et créatifs. S'ils se focalisaient sur l'inqualifiable trahison des Perses, ils se mettraient en colère et cette colère les motiverait. Ils devaient cesser de se comporter en mercenaires passifs et redevenir les célèbres Grecs, les adversaires de ces païens de Perses. Ils avaient besoin de clarté et d'un but.

Xénophon décida d'être cet éclair de Zeus, qui réveillerait les hommes et éclairerait leur route. Il réunit tous les survivants et exposa son plan : « Nous allons déclarer la guerre aux Perses sans pourparlers ; plus question de négocier ou de débattre. Nous n'allons plus perdre de temps à nous disputer et à nous accuser les uns les autres ; toute notre énergie devra être consacrée à la lutte contre les Perses. Nous allons être inventifs, inspirés par nos ancêtres qui ont combattu à Marathon une armée beaucoup plus importante. Nous brûlerons notre convoi, quitterons l'endroit et nous déplaçons vite. Pas un instant nous ne baisserons la garde ni n'oublierons les dangers autour de nous. Ce sera nous ou eux, la vie ou la mort, le bien ou le mal. Quiconque se permettra de grands discours pour nous troubler, nous le déclarerons trop stupide et lâche pour être de notre côté, et nous le chasserons. Laissons les Perses faire de nous des hommes sans pitié. Nous n'aurons qu'une idée en tête : rentrer vivants. »

Les officiers savaient que Xénophon avait raison. Lorsque, le jour suivant, un envoyé perse vint les voir, se présentant comme un ambassadeur entre eux et Artaxerxès, il fut, suivant les conseils de

possédaient nos ennemis, l'abondance dans laquelle ils nageaient. Que d'esclaves ! Que de bétail ! Que d'or et d'habits magnifiques ! Tourment ensuite mes regards sur notre armée, je voyais qu'aucun de ces biens n'était à nous sans l'acheter. Je savais qu'il ne restait plus de quoi payer qu'à peu de nos soldats, et que nos serments nous empêchaient tous de nous fournir du nécessaire, autrement que l'argent à la main. Souvent, d'après ces considérations, notre traité m'effrayait plus que ne m'effraie aujourd'hui la guerre. Puisque la convention est rompue par le fait des Perses, il me semble qu'ils ont mis fin en même temps, et aux outrages qu'il nous fallait essuyer d'eux, et aux soupçons continuels dans lesquels il nous fallait vivre. Tous les biens dont ils jouissaient ne sont pas plus à eux, désormais, qu'ils ne sont à nous. Comme les prix des Jeux de la Grèce déposés entre les prétendants, ils appartiendront aux plus courageux. Les dieux sont les arbitres de ce combat, et sans doute, car ils sont justes, ils se déclareront pour nous. Les Barbares les ont offensés par leurs parjures, et nous, lorsque nous nous sommes vus entourés de tant d'objets de tentation, nous nous sommes sévèrement abstenus de rien prendre par respect pour nos serments et pour les Immortels. Je crois donc que nous pouvons marcher au combat avec plus d'assurance que nos ennemis. Nous avons d'ailleurs plus qu'eux l'habitude et la force de supporter le froid, le chaud, la fatigue, et grâce au ciel,

*nos âmes sont d'une
meilleure trempe. Les
Barbares seront plus faciles
que nous à blesser et à tuer
si les dieux nous accordent
comme ci-devant la victoire.*

*Mais peut-être d'autres
Grecs que nous ont-ils en ce
moment la même pensée ?
N'attendons pas, je vous en
conjure par les Immortels,
qu'ils viennent nous
trouver, et que ce soient
eux qui nous exhortent
à une défense honorable ;
commençons les premiers à
marcher dans le chemin de
l'honneur et entraînon-y
les autres. Montrez-vous les
plus braves des chefs grecs ;
montrez-vous plus dignes
d'être généraux que nos
généraux eux-mêmes. Si
vous voulez courir à cette
gloire, j'ai dessein de vous
suivre ; si vous m'ordonnez
de vous y conduire, je ne
prétends point mon âge pour
m'en dispenser. Je crois au
contraire que la vigueur de
la jeunesse ne me rend que
plus capable de repousser les
maux qui me menacent. »
Ainsi parla Xénophon.*

XÉNOPHON,
426 OU 430-355,
ANABASE, « RETRAITE DES
DIX MILLE », TRADUIT
PAR LA LUZERNE, 1835

*La distinction spécifique
du politique, à laquelle
peuvent se ramener les actes
et les mobiles politiques,
c'est la discrimination
de l'ami et de l'ennemi.
Elle fournit un principe
d'identification qui a valeur
de critère, et non une
définition exhaustive ou
compréhensive.*

CARL SCHMITT,
1888-1985, LA NOTION
DE POLITIQUE ET
THÉORIE DU PARTISAN,
FLAMMARION, 2006

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

Excités par l'action, les Grecs élurent leurs chefs, entre autres Xénophon, et entamèrent le retour vers leur patrie. Ne pouvant compter que sur leurs propres moyens, ils apprirent rapidement à s'adapter au terrain, à éviter les batailles, à se déplacer de nuit. Ils esquivèrent les Perses et les semèrent en franchissant un col décisif avant d'être rattrapés. Dès lors, avant qu'ils n'atteignent la Grèce, il leur restait à affronter beaucoup de tribus ennemies, mais les redoutables Perses étaient maintenant derrière eux. Au bout de plusieurs années, presque tous rentrèrent vivants en Grèce.

Interprétation

La vie est une lutte permanente, et vous vous retrouverez constamment dans des situations délicates, des relations destructrices, des engagements risqués. Votre façon d'affronter ces difficultés déterminera votre destin. Comme le disait Xénophon, qu'importent les rivières, les montagnes, les autres : le seul obstacle, c'est vous-même. Si vous êtes égaré et confus, si vous perdez votre but, si vous ne faites pas la différence entre l'ami et l'ennemi, vous ne pouvez vous en prendre qu'à vous-même.

Soyez en permanence sur le pied de guerre. Tout dépend de votre état d'esprit et de votre façon de voir le monde. Un changement de perspective peut transformer un mercenaire passif et brouillon en un combattant motivé et créatif.

Nous sommes déterminés par nos relations avec les autres. Enfant, on se développe une identité en se distinguant des autres, parfois au point de les rejeter en se rebellant. Plus vous êtes capable de reconnaître ce que vous *ne voulez pas* être, mieux votre identité et votre but sont alors définis. Sans cette polarité, sans un ennemi à combattre, vous êtes aussi perdu que les mercenaires grecs. Trompé par les manipulations des autres, vous hésitez au moment fatal et vous vous embrouillez dans des disputes et des débats stériles.

Concentrez-vous sur un ennemi. Cela peut être quelqu'un qui vous barre le chemin, ou vous cause du tort, secrètement ou ouvertement ; ce peut être quelqu'un qui vous a blessé ou qui s'est montré déloyal ; ce peut être une valeur ou une idée que vous méprisez et que vous percevez chez un individu ou un groupe. Ce peut être une abstraction : la bêtise, la suffisance, le matérialisme. N'écoutez pas les théoriciens qui vous disent que la distinction entre un ami et un ennemi est primitive et obsolète. Ils ne font que déguiser leur peur du conflit derrière une façade chaleureuse. Ils tentent de vous mettre hors course, de vous transmettre la mollesse qui les afflige. L'esprit clair et motivé, vous pourrez vous permettre de vraies amitiés et de vrais compromis. L'ennemi est l'étoile polaire qui vous guide. En suivant cette direction, vous pouvez enfin partir au combat.

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

LUC, 11, 23

L'ENNEMI EXTÉRIEUR

Au début des années 1970, le système politique britannique s'était installé dans un schéma d'une impressionnante régularité : lorsque le parti travailliste gagnait une élection, la suivante était remportée par le parti conservateur, et inversement. Le pouvoir allait et venait, sagement, entre gens comme il faut. De fait, les deux partis avaient fini par se ressembler. Mais lorsque les conservateurs perdirent en 1974, certains en eurent assez. Voulant changer les choses, ils demandèrent à Margaret Thatcher de prendre la tête du parti. Celui-ci était divisé cette année-là ; Thatcher en tira profit et gagna les élections au sein du parti.

Margaret Thatcher ne ressemblait à aucun autre politicien. Femme dans un monde d'hommes, elle s'affirmait fièrement issue de la petite classe moyenne – elle était fille d'épicier – au sein du parti traditionnel de l'aristocratie. Elle était vêtue avec soin, ressemblant plus à une femme au foyer qu'à une figure politique. Elle n'avait jamais eu un grand rôle au parti conservateur ; à vrai dire, elle était trop de droite pour cela. Mais le plus surprenant était son style : là où les autres politiques se montraient doux et conciliants, elle affrontait ouvertement ses adversaires, les attaquant directement. Elle aimait en découdre.

La plupart des politiques virent l'élection de Thatcher comme un coup du hasard et ne s'attendaient pas à ce qu'elle dure sur la scène politique. Au cours de ses premières années à la tête du parti, lorsque les travaillistes étaient au pouvoir, elle ne fit pas grand-chose pour changer leur opinion. Elle vilipendait le système socialiste qui, selon elle, avait étouffé tout sens de l'initiative et était responsable du déclin de l'économie britannique. En période de détente, elle critiqua vivement l'Union soviétique. 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.

Je suis de tempérament guerrier. Attaquer est l'un de mes instincts. Être ennemi, pouvoir être ennemi suppose une nature forte, c'est en tout cas une possibilité qu'on trouve chez toutes les natures fortes. Elles ont besoin de résistances, elles en cherchent par conséquent... La force de celui qui attaque peut se mesurer à la qualité de l'ennemi dont il a besoin ; toute croissance se trahit par le choix d'un adversaire puissant, ou d'un problème ardu : car un philosophe belliqueux provoque aussi les problèmes en combat singulier. Il ne s'agit pas de vaincre les obstacles de façon générale, mais seulement ceux contre lesquels il faut déployer toute sa force, sa souplesse et sa science des armes, ceux qui se présentent à force égale...

FRIEDRICH NIETZSCHE,
1844-1900, ECCE HOMO

[Salvador Dalí] ne perdit pas de temps avec ceux qui n'étaient pas d'accord avec ses principes ; il porta la guerre dans le camp ennemi en écrivant des lettres d'insultes aux nombreux amis qu'il s'était faits à la Residencia, et les traita de pores. Il se comparait gaiement à un taureau malin qui esquivé les coups ; il s'amusa beaucoup à ébranler et à scandaliser toute l'intelligentsia catalane digne de ce nom. Dalí commençait à brûler ses vaisseaux avec un zèle incendiaire... « Nous [Dalí et le metteur en scène Luis Buñuel] avons décidé d'envoyer une lettre d'injures à l'un des hommes les plus célèbres d'Espagne », révéla plus tard Dalí à son biographe Alain Bosquet. « Notre but était purement subversif... Nous étions tous les deux fortement influencés par Nietzsche... Nous tombâmes sur deux noms, le compositeur Manuel de Falla et le poète Juan Ramón Jiménez. Nous tirâmes au sort et Jiménez gagna... Nous rédigeâmes alors une lettre féroce et déchaînée, d'une violence incomparable, et l'envoyâmes à Juan Ramón Jiménez. Elle disait : "Cher et distingué ami, nous croyons de notre devoir de vous informer de façon purement désintéressée que nous trouvons vos travaux profondément répugnants à cause de leur immoralité, leur hystérie, leur arbitraire..." Jiménez en fut profondément blessé... »

MEREDITH
ETHERINGTON-SMITH,
THE PERSISTENCE OF
MEMORY: A BIOGRAPHY
OF DALÍ, 1992

Thatcher avait conquis l'électorat, mais désormais, en tant que Premier ministre, il allait falloir baisser d'un ton, panser les plaies : d'après les sondages, c'était ce dont les Anglais avaient désespérément besoin. Mais Thatcher, évidemment, fit le contraire et adopta des coupes budgétaires encore plus importantes que celles annoncées durant sa campagne. Comme ses politiques étaient dépassées, l'économie vacilla effectivement, ainsi que l'avait prédit Callaghan, et l'on vit décoller le nombre de chômeurs. Les hommes du parti de Thatcher, ceux qui l'avaient cautionnée pendant des années, mirent publiquement en cause ses capacités. Ces hommes, qu'elle traitait de poules mouillées, étaient les plus respectés du parti conservateur. C'était la panique totale : elle conduisait le pays vers un désastre économique sans précédent qui allait leur coûter leur carrière. La réponse de Thatcher fut sans appel : elle se débarrassa d'eux immédiatement. Elle n'hésitait pas à bousculer les gens : le nombre de ses ennemis augmentait chaque jour et ses résultats dans les sondages dégringolaient. L'élection suivante allait pour sûr avoir raison d'elle.

Cependant, en 1982, de l'autre côté de l'Atlantique, la junte militaire au pouvoir en Argentine, cherchant à détourner l'attention de la population de tous ses problèmes, envahit les îles Malouines, possession britannique que l'Argentine avait toujours plus ou moins réclamée. Les militaires de la junte étaient certains que le gouvernement britannique leur abandonnerait ces îles, perdues et reculées. Mais Thatcher n'hésita pas un seul instant : malgré la distance (13 000 kilomètres), elle envoya une force navale aux Malouines. Les dirigeants du parti travailliste poussèrent de hauts cris et dénoncèrent une guerre coûteuse et inutile. Beaucoup de conservateurs étaient terrifiés : si cette tentative pour récupérer les îles Malouines échouait, le parti serait ruiné. Thatcher était plus seule que jamais. Mais désormais, les gens voyaient ses qualités, autrefois si insupportables, sous un nouveau jour : son obstination devenait du courage, de la noblesse. Comparée aux hommes carriéristes, indécis et couards qui l'entouraient, Thatcher paraissait confiante et décidée.

Les Britanniques réussirent à récupérer les Malouines ; pour Thatcher, ce fut une grande victoire. Brusquement, les problèmes économiques et sociaux furent oubliés. Thatcher dominait désormais la scène et écrasa le parti travailliste aux deux élections suivantes.

Interprétation

Margaret Thatcher avait un profil totalement atypique : une femme issue de la classe moyenne et ultralibérale, la Grande-Bretagne n'avait jamais vu ça. Souvent, quand on est étranger, on cherche à s'intégrer, mais on y perd son identité, ce qui fait sa différence, ce qui fait aussi que l'on se fait remarquer. Si Thatcher était devenue comme ces hommes autour d'elle, elle aurait simplement été remplacée par un autre. Mais son instinct lui dictait de rester en dehors. En fait, elle poussa le concept à son paroxysme : elle s'imposait comme une femme seule contre une armée d'hommes.

À chaque étape, pour obtenir le contraste frappant qu'elle souhaitait, Thatcher pointait du doigt un adversaire : les socialistes, les « poules mouillées », les Argentins. Sans ces ennemis, elle n'aurait pu avoir cette image de femme déterminée, puissante, patriote. Thatcher ne cherchait pas la popularité, éphémère et superficielle. Les experts sont souvent obsédés par les sondages d'opinion, mais, dans la tête des gens – ce qui, pour un politicien, est un véritable champ de bataille –, mieux vaut être remarquable qu'aimable. Tant pis si certains vous détestent ; on ne peut pas plaire à tout le monde. Vos ennemis, ceux à qui vous vous opposez de front, vous aideront à vous forger une base stable. Inutile de se perdre au centre, là où se pressent les masses : dans la foule, on n'a pas la place de se battre. Divisez les gens, excluez-en certains et faites de l'espace pour la bataille.

Dans la vie, tout concourt à vous pousser au centre, en politique comme ailleurs. Le centre est le domaine du compromis. Bien sûr, il faut savoir s'entendre avec les autres, mais ce n'est pas sans danger. En cherchant toujours la conciliation, on oublie qui l'on est et l'on se noie dans la mêlée. Considérez-vous au contraire comme un combattant, seul, encerclé par vos ennemis. Cette lutte constante vous garde fort et en alerte. Elle aide à définir ce en quoi vous croyez, pour vous comme pour les autres. N'hésitez pas à contrer radicalement les gens : sans antagonisme, pas de bataille, et sans bataille, pas de victoire. Ne vous laissez pas piéger par le besoin d'être aimé : mieux vaut être respecté, voire craint. La victoire sur vos ennemis vous apportera une plus durable popularité.

Les hommes sages, prévoyants, intrépides et durs au travail avaient toujours leurs sabres pendus à leur côté, ils ne présument jamais que l'ennemi ne viendrait pas, ils étaient toujours prêts à tout événement, ils se rendaient invincibles et, s'ils rencontraient l'ennemi, ils n'avaient pas besoin d'attendre du secours pour se mesurer avec lui.

SUN TZU (IV^e siècle av. J.-C.), *L'Art de la guerre*

L'hostilité d'un membre vis-à-vis d'un associé n'est pas un facteur social purement négatif, ne serait-ce que parce qu'elle seule peut rendre possible la vie aux côtés de gens parfaitement insupportables. Si nous n'avions pas le pouvoir ni le droit de nous rebeller contre la tyrannie, l'arbitraire, les sautes d'humeur et le manque de tact, nous ne pourrions supporter d'entretenir la moindre relation avec des gens dont le caractère nous fait souffrir. Nous serions acculés à des mesures désespérées ; ces dernières mettraient un terme à la relation mais ne constitueraient pas, sans doute, un « conflit ». Non seulement parce que l'oppression en général empire si elle est subie avec calme et sans protestation, mais aussi parce que l'opposition nous donne une satisfaction intérieure, une distraction, un soulagement... En nous opposant, nous avons le sentiment de ne pas être complètement le jouet des circonstances.

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

Au fur et à mesure que l'on remonte les grands fleuves [de Boméo], on rencontre des tribus de plus en plus belliqueuses. Dans les régions côtières, il s'agit de paisibles villages qui ne combattent jamais, sauf pour se défendre – avec peu de succès d'ailleurs – tandis que dans le centre, où les cours d'eau prennent leur source, existent de nombreuses tribus excessivement combattives dont les raids ont constamment terrorisé les villages établis sur le cours inférieur des fleuves.

On pourrait penser que les paisibles habitants des zones côtières présentent des qualités morales supérieures à celles de leurs voisins plus combattifs.

Bien au contraire : à pratiquement tous les égards, ce sont les tribus guerrières qui l'emportent. Leurs maisons sont mieux construites, plus grandes et plus propres ; leur moralité domestique est supérieure ; ils sont physiquement et mentalement plus forts, plus courageux et plus actifs, et enfin, d'une façon générale, plus dignes de confiance. Par-dessus tout, la structure de leur société est plus solide et plus efficace, car le respect qu'ils ont de leurs chefs et l'obéissance qu'ils leur témoignent ainsi que la loyauté vis-à-vis de leur village sont beaucoup plus forts ; chaque homme s'identifie à l'ensemble du groupe, il assume et exécute loyalement tous les devoirs collectifs qui lui incombent.

*WILLIAM MCDUGALL,
1871-1938*

d'amitié, ils proposent de l'aide ou du soutien : ils semblent être de votre côté, mais au final, ils agissent suivant leurs propres intérêts, à vos dépens. Il y a ceux aussi qui maîtrisent la guerre psychologique, jouant les victimes, vous culpabilisant d'on ne sait trop quoi. Le champ de bataille grouille de ce type de guerriers, intelligents, fuyants et insaisissables.

Le mot « ennemi », du latin *inimicus* – le « non-ami » –, a été diabolisé et politisé. Votre première tâche en tant que stratège est d'élargir le concept d'ennemi, d'y inclure tous ceux qui travaillent contre vous, qui contrarient vos projets, même subtilement (parfois, l'indifférence est une arme plus efficace que l'agression, parce qu'elle cache l'hostilité). Sans devenir paranoïaque, vous devez comprendre que certaines personnes vous veulent du mal et agissent en conséquence. Identifiez-les, et il vous sera beaucoup plus facile de manœuvrer. Il y a deux possibilités : rester passif et attendre, ou passer à l'action, de manière agressive ou défensive, pour éviter le pire. Vous pouvez même essayer de faire un ami d'un ennemi. Mais quoi qu'il arrive, ne soyez jamais la victime naïve. Il ne faut pas être celui qui bat toujours en retraite face aux attaques adverses. Armez-vous de prudence, et ne baissez jamais complètement la garde, même avec vos amis.

Les gens sont en général assez doués pour cacher leur hostilité, mais ils émettent souvent des signaux qui les trahissent. L'un des plus proches amis et conseillers du chef du parti communiste chinois Mao Zedong, Lin Biao, était un membre important du Politburo et successeur éventuel de Mao. Pourtant, à la fin des années 1960 et au début des années 1970, Mao décela un changement chez son ami : il était devenu plus que chaleureux. Tout le monde vouait un culte à Mao, mais les louanges de Lin étaient d'une ferveur embarrassante. Pour Mao, pas de doute, quelque chose sonnait faux. Il surveilla Lin de près et en arriva à la conclusion qu'il complotait pour prendre le pouvoir, ou du moins s'en rapprocher. Et Mao avait raison : Lin complotait assidûment. Il ne s'agit pas, bien sûr, de mésestimer tout geste amical, mais de les remarquer. Notez tout changement dans les comportements émotionnels : un enthousiasme inhabituel, un nouveau désir de se confier, des flatteries excessives, la proposition d'une alliance qui, finalement, ne vous sert pas spécialement. Fiez-vous à votre instinct : si un comportement vous paraît suspect, c'est qu'il l'est. Peut-être n'est-ce rien, mais mieux vaut être prudent.

Vous pouvez attendre sagement et guetter le moindre signe pour confirmer vos soupçons, ou bien vous pouvez travailler activement à démasquer vos ennemis – « qui frappe les buissons en fait sortir les serpents », comme dit le proverbe chinois. L'Ancien Testament raconte que David soupçonnait son beau-père, le roi Saül, de vouloir sa mort. Comment l'avait-il découvert ? Il confia ses soupçons au fils de Saül, Jonathan, son meilleur ami. Devant son incrédulité, David suggéra un test. Il était attendu à la cour pour un banquet. Il n'irait pas. Jonathan, lui, transmettrait au roi son excuse, acceptable, sans plus. Le plan réussit à merveille ; Saül, hors de lui, s'exclama : « Maintenant, fais-le saisir, et qu'on me l'amène, car il mérite la mort. »

Le test de David fonctionna parce qu'il était ambigu. Son excuse pour ne pas assister au banquet pouvait en effet être accueillie de diverses manières : si Saül n'avait eu aucune mauvaise intention envers David, il n'aurait interprété l'absence de son gendre, au pire, que comme de l'égoïsme ; mais il haïssait David en secret, et interpréta donc cela comme de l'effronterie, ce qui le mit hors de lui. Suivez l'exemple de David : faites ou dites quelque chose qui pourra être compris de différentes façons. Les intentions de votre adversaire détermineront l'interprétation qu'il en fera : il vous croira superficiellement poli, un peu froid, voire insultant. Un ami se posera certes des questions, mais laissera passer. Un ennemi 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.

Cela est justement la liberté, car si je suis dépendant je me rapporte à autre chose que je ne suis pas ; je ne puis exister sans quelque chose hors de moi ; je suis libre quand je suis en moi.

GEORG HEGEL,
1770-1831,
LEÇON SUR LA
PHILOSOPHIE DE
L'HISTOIRE

Peu après mon arrivée chez Mme Auld, elle eut la bonté de commencer à m'enseigner l'alphabet. Après quoi, elle m'aida à épeler des mots de deux ou trois lettres. J'en étais à ce point-là de mes progrès, quand M. Auld découvrit ce qui se passait, et s'opposa à ce que Mme Auld m'en enseignât davantage, en lui disant, entre autres choses, qu'il était défendu aussi bien que dangereux d'enseigner à lire à un esclave. Je me sers de ses propres expressions : « Plus on donne à un esclave, dit-il, plus il veut avoir. Laissez lui prendre un pied, il en aura bientôt pris quatre. Un nègre ne doit rien savoir, si ce n'est obéir à son maître, et faire ce qu'on lui commande. Le savoir gâterait le meilleur nègre du monde. Or, si vous enseigniez à lire à ce nègre (ajouta-t-il, en parlant de moi), il n'y aurait plus moyen de le maîtriser. Il ne serait plus propre à être esclave. Il deviendrait tout de suite indisciplinable et ne serait d'aucune valeur pour son maître. Quant à lui-même, le savoir ne pourrait lui faire aucun bien, et lui ferait certainement beaucoup de mal. Il le rendrait mécontent de son sort et malheureux. » Ces paroles-là pénétrèrent profondément dans mon cœur. Elles y éveillèrent des sentiments qui dormaient en moi, et elles firent naître une suite de pensées entièrement nouvelles. C'était une révélation inattendue et spéciale, qui expliquait des choses obscures et mystérieuses, contre lesquelles mon jeune esprit avait lutté, mais avait lutté

Souvent, l'ennemi est d'autant plus difficile à identifier qu'il est important : une organisation ou une personne masquée derrière un réseau compliqué. Votre but est de viser une partie du groupe, un leader, un porte-parole, un membre important du cercle des initiés. C'est ainsi que l'activiste Saul Alinsky s'attaqua aux corporations et à la bureaucratie. Dans sa campagne des années 1960 pour détruire le système des écoles publiques à Chicago, il visa le superintendant des écoles, sachant que celui-ci retournerait les accusations contre ses supérieurs. En attaquant sans relâche, il fit connaître le problème, et l'homme ne put plus se cacher. Au final, ceux qui le soutenaient durent lui venir en aide, s'exposant ainsi eux-mêmes. Comme Alinsky, ne visez jamais un ennemi vague, abstrait. Pour se battre, il faut une véritable motivation, impossible à avoir si votre ennemi demeure invisible. Personnalisez la lutte, les yeux dans les yeux.

Le danger est partout. Il y a toujours des personnes hostiles et des relations destructrices. La seule façon de sortir de cette dynamique négative est de l'affronter. Si vous réprimez votre colère, si vous évitez l'ennemi et cherchez un terrain d'entente, vous allez droit dans le mur. Vous prendrez l'habitude de fuir le conflit et finirez par perdre le goût du combat. La culpabilité est totalement inutile : ce n'est pas de votre faute si vous avez des ennemis. Se sentir trompé ou victime ne sert à rien. Dans les deux cas, vous ne regardez que vous-même et vos sentiments. Au lieu d'intérioriser une telle situation, extériorisez-la et faites front. C'est la seule porte de sortie.

Le pédopsychiatre Jean Piaget voit le conflit comme une étape indispensable du développement mental. L'enfant, dans le conflit avec ses pairs, puis avec ses parents, apprend à s'adapter au monde et développe des stratégies pour gérer ses problèmes. Les enfants qui cherchent à éviter le conflit à tout prix ou qui ont des parents trop protecteurs deviennent socialement et mentalement handicapés. C'est vrai aussi pour les adultes : c'est dans le conflit avec l'autre que l'on apprend ce qui marche, ce qui ne marche pas et comment se protéger. Inutile de refuser l'idée d'avoir des ennemis ; c'est inévitable, alors autant faire face. Le conflit est une thérapie.

Les ennemis apportent beaucoup d'avantages. D'abord, ils vous motivent et concentrent vos efforts. L'artiste Salvador Dalí découvrit assez tôt qu'il ne supportait pas certains traits de caractère : le conformisme, le romantisme, la piété. À chaque étape de sa vie, il trouva quelqu'un qui incarnait ces anti-idéaux ; un ennemi sur lequel se décharger. D'abord, ce fut le poète Federico García Lorca, un romantique ; puis, André Breton, le très célèbre initiateur du mouvement surréaliste. Avec des ennemis contre lesquels se rebeller, Dalí prit confiance en lui et en ses capacités.

L'ennemi est aussi une aune à laquelle se mesurer, sur le plan personnel et relationnel. Les samourais japonais n'avaient d'estime pour leurs sabres qu'après avoir combattu les meilleurs guerriers. Il a fallu Joe Frazier pour faire de Mohamed Ali un vrai combattant. Un ennemi difficile tirera

le meilleur de vous-même. Même dans la défaite, c'est la taille de l'adversaire qui vous grandit. Mieux vaut perdre contre un grand adversaire que d'écraser un minable. Vous attirerez sympathie et respect, autant de soutien pour le prochain combat. Lorsqu'on est attaqué, c'est bon signe : c'est qu'on a suffisamment d'importance pour être une cible. Savourez l'attention que vous attirez, ainsi que l'occasion qui vous est donnée de faire vos preuves. Nous avons tous des pulsions agressives qu'il nous faut réprimer ; l'ennemi vous permet de les extérioriser. Vous avez au moins quelqu'un sur qui déverser votre agressivité sans culpabilité.

Pendant les périodes de troubles, les dirigeants ont toujours trouvé utile d'avoir un ennemi pour distraire le public des vraies difficultés. Utiliser vos ennemis pour rallier vos troupes vous permet de les polariser au maximum : elles se batront avec d'autant plus de courage si elles se sentent un peu détestées. Exagérez les différences qui vous opposent à l'ennemi ; tracez des frontières nettes. Xénophon, par exemple, ne fit aucun effort pour être équitable ; il ne dit pas que les Perses avaient des qualités ou qu'ils avaient beaucoup apporté à la civilisation. Il les traita de barbares, l'antithèse des Grecs. Il dénonça leur trahison et déclara que cette culture du mal ne pouvait être bénie des dieux. Il en est de même pour vous : visez la victoire, pas la justice ou l'équilibre. La rhétorique de la guerre vous servira à intensifier les enjeux et à stimuler les esprits.

À la guerre, on a besoin de place pour manœuvrer. À l'étroit, on étouffe. Vos ennemis vous permettent de diversifier vos options. Vous pouvez ainsi les monter les uns contre les autres, vous rapprocher de l'un pour attaquer l'autre, etc. Sans ennemis, vous n'avez rien ni personne contre qui évoluer et vous perdez le sens de vos limites, aussi loin que vous alliez. Très tôt, Jules César fit de Pompée son ennemi. Par des manœuvres et des calculs mûrement réfléchis, il se positionna fermement à l'encontre de Pompée. Quand enfin la guerre éclata entre les deux hommes, César était à son apogée. Mais une fois qu'il eût battu Pompée, il n'eut pas d'autre rival pour lui succéder : il perdit tout sens de la mesure et se défia lui-même. Sa victoire contre Pompée signa sa perte. Vos ennemis vous apprennent le réalisme et l'humilité.

N'oubliez pas : il y aura toujours des gens pour être plus agressifs, plus retors, plus impitoyables que vous. Ils croiseront inévitablement votre route. Et vous, vous aurez tendance à vouloir négocier, trouver des compromis. C'est parce que de tels individus sont souvent très séduisants ; ils connaissent la valeur stratégique du charme et des pourparlers, mais leur avidité n'a pas de limites et ils tentent simplement de vous désarmer. Face à certaines personnes, il faut savoir s'endurcir, reconnaître qu'il ne peut y avoir ni terrain d'entente ni espoir de conciliation. Pour votre adversaire, votre désir de compromis est une arme. Apprenez à démasquer ces dangereux ennemis en étudiant leur passé : prises de pouvoir, enrichissements soudains, trahisons inattendues. Une fois que vous soupçonnez un Napoléon dans votre entourage, ne baissez pas la garde et ne faites confiance à personne. Vous êtes votre seul et unique défenseur.

en vain. Je comprenais alors ce qui avait été pour moi une difficulté fort embarrassante. Je veux dire le pouvoir que possédait l'homme blanc de rendre esclave l'homme noir. Cette découverte était à mes yeux une conquête importante, à laquelle j'attachais le plus haut prix. Dès cet instant, je comprenais le sentier qui mène de l'esclavage à la liberté. C'était justement ce qui me manquait, et cette précieuse explication m'arriva au moment le plus inattendu. Si, d'un côté, j'étais triste à la pensée de perdre l'aide de ma bonne maîtresse, de l'autre, je me réjouissais en songeant à la révélation inestimable que, par l'effet du hasard, je devais à mon maître. Quoique convaincu de la difficulté d'apprendre sans maître, ce fut avec le plus vif espoir, et avec une résolution bien arrêtée, que je me décidai à apprendre à lire, quelque peine que cela dût me coûter. Le ton décisif avec lequel il avait parlé, et avait tâché de persuader sa femme des fâcheuses conséquences qui pourraient résulter de l'instruction qu'elle voulait me donner, ne pouvait manquer de m'assurer qu'il était profondément convaincu des vérités qu'il avait énoncées. C'était la meilleure manière possible de me persuader que je pouvais compter avec la plus grande confiance sur les résultats qui proviendraient inévitablement de l'imprudence de m'enseigner à lire. Ce qu'il craignait le plus, je le désirais le plus. Ce

qu'il aimait le plus, je le haïssais le plus. Ce qui était pour lui un grand mal, qu'il fallait éviter avec soin, était pour moi un grand bien, qu'il était à propos de chercher avec diligence.

FREDERICK DOUGLASS,
1818-1895,
LA VIE DE FREDERICK
DOUGLASS, ESCLAVE
AMÉRICAIN, ÉCRITE
PAR LUI-MÊME,
TRADUIT DE L'ANGLAIS
PAR
S. K. PARKES, PAGNERRE
ÉDITEURS, PARIS, 1848

Image :

La Terre. L'ennemi
est le sol sous vos pieds. Il
vous oppose une gravité qui
vous maintient en place, une force
de résistance. Enracinez-vous profon-
dément dans cette terre pour gagner
en puissance et en fermeté. Sans cet
ennemi à piétiner, à fouler aux
pieds, vous serez désorienté
et perdrez tout sens de
la mesure.

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 marmite : 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 fautive, elle était très efficace.

Nous espérons que cet extrait
vous a plu !



Stratégie (NE)

Robert Green



J'achète ce livre

Pour être tenu au courant de nos parutions, inscrivez-vous
à la lettre des éditions Alisio et recevez des **bonus**,
invitations et autres **surprises** !

Je m'inscris

Merci de votre confiance, à bientôt !

A L I S I O