

**Jérémie Iglesias**

**Les deux piliers du stratège**

Passion Stratégie

## **Table des matières**

### **AVANT-PROPOS :**

*Qui suis-je ?*

*Ma philosophie, ou, qu'est-ce que la vérité en stratégie ?*

*Ma démarche*

*À qui s'adresse ce livre ?*

### **Introduction : Celui qui gagne est celui qui commet le moins d'erreurs.**

### **CHAPITRE 1er : LA MAÎTRISE DE SOI**

*La gestion des émotions.*

*La maîtrise de soi par la raison : savoir relativiser.*

*Concentration : détournes-vous de l'attrait pour la gloire.*

### **CHAPITRE 2 : LE BON SENS**

*L'origine de l'idée que je me fais du bon sens*

*La définition du bon sens par ses caractéristiques*

*Illustration des caractéristiques du bon sens*

*Utiliser son bon sens*

### **Premier appendice : Comment traiter son adversaire ?**

*De l'influence qu'on exerce sur le comportement de notre adversaire*

*De l'usage du mensonge et de la désinformation*

*La déstabilisation de l'adversaire :*

*-L'effet de surprise*

*-L'excès d'émotions*

### **Second appendice : Apprenez par l'imitation.**

### **SYNTHÈSE :**

3

*Pourquoi une synthèse ?*

*La synthèse : comment doit être le bon stratégie ?*

**Conclusion.**

Jérémie Iglesias

passion-strategie.fr

## **Avant-propos**

### **Présentation de l'auteur :**

Je m'appelle Jérémie Iglesias. Cela fait plusieurs années que j'étudie la stratégie, en raison d'une obsession sans doute innée. Depuis ma petite enfance, j'ai horreur de la défaite, si bien que ma principale question existentielle est la suivante : comment gagner ? Un jour, la défaite m'a vaincu une fois de trop et c'est alors que, en guise de revanche et de thérapie, je me suis mis à m'intéresser à la stratégie, militaire principalement.

En la matière, je suis un autodidacte : de Sun Tzu à Clausewitz, des guerres antiques aux guerres contemporaines, en passant par la stratégie d'entreprise, ainsi que par les jeux d'échecs et de Go. Ma culture stratégique est avant tout militaire, mais ma pensée s'est élargie aux différentes conflictualités.

Durant toutes mes années d'apprentissage en stratégie, j'ai beaucoup écrit et réfléchi. Je remplis régulièrement quelques carnets de notes et j'entretiens aussi un blog sur la stratégie. J'ai donc élaboré une pensée

stratégique qui m'est propre. Néanmoins, je suis à une étape de blocage de ma pensée, et à la fois assailli de nouveaux questionnements. Pour surmonter ce blocage et répondre à mes interrogations, je ressens le besoin de synthétiser ma pensée dans un ouvrage : celui-ci. Concernant ma pensée, elle se fonde d'abord sur une certaine vision du monde et, plus précisément, sur une façon d'appréhender la vérité. Clairement, ma pensée stratégique est issue de ma philosophie.

*(Je vous recommande de lire les paragraphes qui expliquent ma philosophie pour mieux comprendre mon ouvrage. Malgré tout, j'admets que vous pouvez vous en passer. Par contre, je vous déconseille de passer directement à l'introduction, lisez au moins l'explication de ma démarche, je vous prie.).*

### **Ma philosophie, ou, qu'est-ce que la vérité en stratégie ?**

Philosophiquement, je ne crois pas que le monde puisse faire l'objet d'une connaissance absolue. Plus précisément, je ne nie pas l'existence de vérités absolues, je

nie la possibilité pour l'Homme de pouvoir les connaître. Certes, il existe un monde objectif puisque, pour que nous puissions tous vivre et nous rencontrer, il faut un univers commun. Cependant, nous ne percevons cet univers commun qu'à travers notre subjectivité : nos sens particuliers, notre interprétation particulière du monde. Par exemple, les couleurs ne sont que la transcription sensorielle d'une certaine longueur d'onde. Au mieux, nous pouvons établir des vérités inter-subjectives : le ciel est bleu et l'herbe est verte. Il n'en reste pas moins que ces vérités ne sont que partielles, parce que nous n'expérimentons jamais la même chose : je ne vois pas le même vert que vous, je vois le vert perçu par mes propres yeux, pas par les vôtres. Ainsi, le monde est inconnaissable du simple fait que l'univers ne peut être connu que par l'intermédiaire de nos subjectivités particulières, qui ne perçoivent pas l'univers dans la totalité de sa réalité (je regarde la chaise devant moi, sans être capable de voir les atomes qui la composent, et sans même pouvoir avoir une idée réaliste de ce qu'ils sont).

Malgré tout, rassurez-vous : ce n'est pas parce que le monde est inconnaissable qu'il ne peut y avoir d'élaboration de savoirs. Seulement, il faut comprendre quelle est la

nature de ce savoir : c'est un savoir pratique, un instrument au service des besoins des êtres humains, et je dirais même au service de leurs objectifs. Savoir que l'herbe est verte, cela me permet concrètement de tirer une caractéristique particulière de l'herbe qui me permettra de la distinguer d'autres choses, comme les fleurs. En fait, le savoir n'a pas pour but de connaître le monde, parce qu'il est inconnaissable, mais de le rendre plus prévisible de notre point de vue. Le savoir est un moyen qui sert notre besoin d'agir au mieux dans le monde. Pour ce faire, il répond à des questions concrètes : comment faire du feu ? Comment provoquer une explosion ? Comment produire de l'électricité ? Etc.

Dès lors, pour ce qui nous intéresse, quid de la stratégie ? Quel est l'objectif du savoir stratégique ? Pour répondre à cette question, il nous faut d'abord définir ce que nous entendons par « stratégie ». Plusieurs définitions existent et, à vrai dire, la stratégie est victime d'une polysémie. Les deux domaines qui utilisent notamment le terme de stratégie sont les sciences militaires, et les sciences de gestion. Ainsi, nous trouvons une définition de la

stratégie militaire. Par exemple, André Beaufre définit cette dernière comme « *l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit* »<sup>1</sup>. Du côté de la stratégie dans le monde des entreprises, Michael Porter écrit : « *La stratégie, face à la concurrence, est une combinaison des objectifs que s'efforce d'atteindre la firme et des moyens par lesquels elle cherche à les atteindre.* »<sup>2</sup>. Je remarque qu'il existe des points communs à ces définitions. Il y a d'abord l'idée d'une confrontation puisque, dans l'un, on parle d'un rapport de force entre des volontés et, dans l'autre, d'une concurrence entre des firmes qui emploient des moyens pour atteindre leurs objectifs.

Dans cette même idée, je retiendrai pour cet ouvrage la définition suivante : la stratégie est l'art de réaliser des objectifs en dépit de l'adversité en combinant une diversité de moyens. On retrouve alors les trois piliers de la définition de la stratégie : objectifs, moyens, adversaire. Cependant, j'ajoute la notion de « diversité » des moyens, parce que je ne souhaite pas limiter mon étude de la stratégie à la seule

---

1 Beaufre André, *Introduction à la stratégie*, Editions Fayard/Pluriel, 1963.

2 Porter Michael, *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica, 1982, p.426.



utilisation de la force militaire ou de la force économique, mais également de toutes autres forces imaginables.

Cette définition étant donnée, qu'en déduire du but du savoir stratégique ? Qu'est-ce que la vérité en stratégie ? Lorsque je décide de lire un ouvrage de stratégie, c'est parce que je souhaite apprendre la stratégie, c'est-à-dire cet art particulier tel qu'on le définit plus haut. J'ai un objectif à réaliser, un adversaire qui m'empêche de l'obtenir, j'ai tels moyens à dispositions : comment vais-je faire pour le réaliser malgré lui ? Ce que je souhaite en lisant un ouvrage de stratégie, c'est qu'on me dise comment utiliser efficacement mes moyens pour réaliser un objectif face à un adversaire qui fait tout pour m'empêcher de le réaliser. Ainsi, je veux apprendre à vaincre mon adversaire, et je considérerai que tel livre disait la vérité si ce que j'ai lu m'a permis de réaliser mon objectif. En stratégie donc, est vrai ce qui est efficace, est efficace ce qui me permet d'atteindre mes objectifs en dépit de l'adversaire.

J'ai conscience que cette explication est un peu circulaire, voire alambiquée, mais je voulais être le plus explicite possible. Pour que vous compreniez davantage ma

philosophie, je vous donne ci-après un exemple absurde. Imaginez, vous allez dans une librairie et vous trouvez un ouvrage intitulé « *La stratégie par la magie noire* ». Vous décidez de l'acheter, attiré par ce titre si mystérieux. Vous le lisez et vous trouvez cette affirmation à la page 33 : « *Afin de gagner à coup sûr au jeu d'échecs un lundi, pratiquer le rituel suivant. Prendre un couteau, couper sa main de sorte à faire couler une goutte de sang dans une fiole, ajouter 10 millilitres d'eau dans ladite fiole, mélanger le tout avec l'index de celle des deux mains qui n'a pas été coupée, prononcer trois fois le mot "victoria", puis boire le liquide en une seule fois.* ». Perplexe vis-à-vis de ce mystérieux passage, vous souhaitez tester la véracité de cette affirmation. C'est ainsi que le lundi qui suit, vous participez à un tournoi d'échecs, mais avant de commencer la première partie vous pratiquez, au matin, le fameux rituel de la page 33. Miracle, cette journée-là, vous remportez toutes vos parties. Malgré tout, vous n'êtes pas convaincu. Vous faites alors la même chose un deuxième lundi, puis un troisième et même un quatrième. À chaque fois, le résultat est le même et le rituel a démontré son efficacité, au point que, désormais, vous considérez que l'affirmation de ce livre est

**vraie. Pourquoi ? Parce que cela marche, c'est efficace.**

Heureux d'avoir trouvé cette formule magique, vous en parlez à votre meilleur ami, Joseph, qui rêve d'être le meilleur joueur d'échecs de tous les temps. Sceptique, il vous demande de lui démontrer la véracité de vos propos. C'est ainsi que sur trois lundis de suite, vous lui prouvez que vous ne lui mentez pas : la formule fonctionne ! Joseph, émerveillé, quoiqu'un peu dégoûté d'avoir passé autant de temps à apprendre classiquement les échecs, alors qu'il suffisait de se couper la main un lundi pour gagner à tous les coups, décide d'utiliser cette formule dès le lundi suivant. Pourtant, ce jour-là, il perd trois parties de suite. Ne se décourageant pas, pensant qu'il a peut-être fait une erreur dans la formule, il réitère un deuxième lundi. Encore une fois, il ne parvient pas à faire un sans-faute. Enfin, le troisième lundi est celui de la désillusion : il perd, et même s'évanouit parce qu'il s'est un peu trop coupé la main droite... Le lendemain, remis de ses émotions, il vient vous voir pour obtenir des explications : *« Ta formule ne marche pas ! Tu m'as raconté des bobards ! Tu te moques de moi ! Tu sais très bien que je rêve d'être un grand joueur d'échecs, apprend-moi tes véritables techniques plutôt que*

*tes trucs de charlatan !* ». Vous comprenez sa colère, évidemment. Néanmoins, vous continuez à lui dire la vérité : *« Bah je ne comprends pas, avec moi le rituel fonctionne ! Preuve en est que je ne gagne que le lundi et presque jamais le reste de la semaine ! Je n'ai rien appris d'autres que cette formule, je te le jure. »*. Pensant que vous vous moquez de lui, votre meilleur ami vous lâche ce terrible mot *« Adieu. »*.

C'est ainsi qu'à cause d'un simple quiproquo, vous avez perdu votre meilleur ami. Pourtant, vous avez été honnête, ne vous en faites pas, vous n'avez fait que dire votre vérité. Le rituel marche pour vous, il est vrai pour vous, mais pas pour lui. Si votre ami avait un peu plus de jugeote, il se serait demandé pourquoi cela fonctionne pour vous et pas pour lui. Malheureusement, il a préféré s'en tenir à la solution la plus évidente, bien qu'elle soit fausse : vous lui mentez. Pourtant, la vérité est que votre vérité n'est pas sa vérité. Nous l'excuserons tout de même. Il a en partie raison d'être aussi sceptique, puisqu'il n'est pas courant qu'un tel rituel soit réellement efficace (d'ailleurs, je vous interdis d'essayer).

En tout cas, l'extension de cet exemple absurde me permet de démontrer ceci : la vérité n'est qu'une valeur qu'on donne aux choses, et c'est d'abord une valeur donnée qui est individuelle, personnelle. C'est dans cette idée que la démarche de mon livre s'inscrit. Ici, je vais vous donner une série d'affirmations argumentées. Cette série d'affirmations, c'est d'abord ma vérité, c'est-à-dire la vérité d'un jeune homme qui a passé quelques années à étudier la stratégie, en se documentant par différentes façons : livres, vidéos, documentaires, réflexions, expérimentations, etc. Néanmoins, ces affirmations ne sont pas nécessairement votre vérité. Pour certains d'entre vous, mon propos sera sans intérêt. Pour d'autres, mon livre sera le point de départ d'une réflexion fructueuse. Pour quelques-uns, mon livre sera peut-être (je l'espère !) sacré.

Je tiens toutefois à vous rassurer sur un point. Je ne vais pas vous parler de magie dans ce livre. Si chacun d'entre vous se fera une opinion sur la véracité de mes propos écrits ici, ce sera sans doute parce que vous avez des personnalités différentes. Certains d'entre vous sont des lecteurs de livres de stratégie, d'autres sont des néophytes, certains jouent à des *wargames*, d'autres ne jouent pas mais

font de la stratégie leur métier, etc. De par votre vécu, votre interprétation et la façon dont vous réagirez à mes écrits seront différentes. Illustrons cela avec un exemple bateau : si je vous dis que pour gagner, il faut être plus fort que son adversaire ; Lecteur n°1 aura compris qu'il faut privilégier la qualité de ses moyens, alors que c'est une question de quantité pour Lecteur n°2. Il n'en reste pas moins que mes propositions sont fondées sur une étude assidue de la stratégie et sur le désir personnel de partager ma vérité.

Ce qu'il faut retenir au final est, que de mon point de vue, aucun ouvrage de stratégie ne peut prétendre à la vérité absolue universelle. Déjà, les sciences dites « dures » sont incapables d'établir une telle vérité, bien qu'elles parviennent évidemment à établir des propositions qui sont, en pratique, considérées comme vraies pour toute personne sensée. Cependant, la stratégie n'est pas une science dure. Elle n'est pas plus une science humaine comparable à la sociologie où l'on peut collecter des données qualifiées comme « objectives » à propos de groupes sociaux, ni à la discipline historique qui peut démontrer la façon dont un événement précis s'est déroulé. Non, la stratégie est un art,

une poésie, parce qu'elle fait l'objet d'une vérité artistique. C'est le stratège qui établit sa propre vérité, comme Bruce Lee a pu établir la sienne en inventant le *Jeet Kune Do* dans le domaine des arts martiaux, ou Picasso et le cubisme dans celui de l'art pictural. Et la vérité du stratège, c'est celle qui lui permet (à lui) de remporter le maximum de victoires. Toutefois, comme tout artiste, le stratège doit s'inspirer de ses maîtres puis de ses pairs pour pouvoir développer son art.

### **Ma démarche :**

Conformément à ma philosophie, je considère qu'un bon stratège doit trouver sa propre voie, sa propre pensée stratégique, c'est-à-dire celle adaptée à sa personnalité, pour pouvoir devenir le meilleur de lui-même. Cependant, il est important de fonder sa pensée sur des bases solides. C'est pourquoi je vais vous présenter ici des règles simples qui, je l'espère, si je parviens à être suffisamment clair, vous permettront de développer votre pensée stratégique. Mon objectif est donc de vous fournir le tronc commun du stratège, à vous de trouver vos branches, voire de creuser le

sujet pour découvrir les racines de l'art de la guerre.

Lors de votre lecture, vous allez sans doute être surpris par la banalité de certaines idées. Je préfère vous prévenir tout de suite, le problème des évidences est qu'elles apparaissent banales, au point qu'on en arrive à les oublier. C'est une grave erreur. Au contraire, il faut précisément se fonder sur les évidences ! En stratégie, les évidences sont les idées qui nous paraissent généralement vraies, et qui sont tenues pour vraies par la grande majorité des personnes. Cela signifie que les évidences sont les savoirs fondamentaux de tous les stratèges. Si vous ne prêtez aucune attention à ces banalités, vous finirez stupidement vaincus comme ces braves Highlanders écossais à la bataille de Culloden en 1746, qui chargèrent en infériorité numérique, de façon désorganisée et avec des armes inadaptées, les troupes britanniques commandées par la maison d'Hanovre qui n'avaient plus qu'à les mitrailler pour mieux les achever à la baïonnette.

Je préviens également ceux qui auront lu ma philosophie et qui se demanderaient : comment peut-on établir des évidences alors même qu'en stratégie, chacun a sa propre vérité ? Il faut simplement comprendre que si



chacun se fait sa vérité, nous sommes tous humains et nous partageons donc souvent des vérités similaires. Par ce biais, si nous n'établissons pas de vérités objectives, nous parvenons à nous mettre d'accord sur des vérités générales et des règles de bon sens. C'en sont de telles que j'ambitionne de poser dans mon ouvrage.

Enfin, pour en revenir aux banalités et évidences, je précise également que ce qui fait la force d'un auteur, ce n'est pas nécessairement d'innover par des idées nouvelles. Certains auteurs innorent par le rappel de vieilles idées. D'autres, et je tente ici de m'inscrire parmi ce type d'auteurs, innorent parce qu'ils soulignent des évidences. Le cas le plus célèbre en la matière dans le domaine de la stratégie, c'est Carl von Clausewitz. Dans *De la Guerre*, il souligne que « *la guerre est une simple continuation de la politique par d'autres moyens* »<sup>3</sup>, ce qui signifie que la guerre est un moyen d'accomplir des objectifs politiques. C'est une évidence, mais la force de Clausewitz est précisément d'avoir su se fonder sur cette évidence pour construire l'une des plus remarquables réflexions sur la

---

3 Von Clausewitz Carl (1959), *De la guerre* (traduit par Pierre Neville), les éditions de Minuit, p.67.

guerre et la stratégie. C'est en partie la raison pour laquelle il est autant étudié de nos jours, pour s'être appuyé sur une évidence afin d'établir une théorie cohérente.

En résumé, vous allez lire ici les bases du stratège, ce qu'il faut savoir pour être un bon stratège ; je vous laisse ensuite la responsabilité d'atteindre l'excellence.

**À qui s'adresse ce livre ? Une vision extensive de la stratégie.**

Aux stratèges ! En premier lieu, les passionnés de stratégie militaire seront dans leur univers en lisant ce livre. Mais, je l'ai conçu de manière à ce que toute personne puisse y trouver un intérêt pour réaliser ses objectifs. Ainsi, j'accueille autant les militaires que les stratèges d'entreprise, les sportifs, les joueurs d'échecs, de Go, de poker, et de toute autre jeu de stratégie, et toute autre personne qui souhaite se qualifier de stratège à un moment ou un autre de sa vie.

En m'adressant à un public aussi large, j'ai pour objectif de fournir une base stratégique à un maximum de

personnes. Est-ce rigoureux ? Ne devrais-je pas mieux cibler mon public ? Me conformer à une certaine vision de la stratégie, comme me limiter à la stratégie militaire ? Non, parce que ce serait fausser mon travail. J'ai travaillé sur la stratégie pour devenir meilleur dans ma vie courante, pour faire face aux personnes qui pourraient me concurrencer sur certains objectifs que j'aimerais réaliser. Or, ce livre est la synthèse de mon travail. C'est donc logiquement que je m'adresse à un public aussi large que ma vision de la stratégie. Bien sûr, j'entends bien les critiques qu'on pourrait me formuler. Je sais que les stratégestes actuels pourront dire qu'on ne peut pas confondre la stratégie militaire avec la stratégie d'entreprise, la stratégie échiquéenne, ou même la stratégie footballistique. En fait, d'une certaine façon, ils ont raison. Si vous souhaitez devenir le meilleur dans un domaine particulier, par pragmatisme, il faut vous concentrer sur ce domaine particulier. Si vous voulez apprendre les échecs, il vaut mieux lire le récit des parties de Garry Kasparov que lire celui des guerres napoléoniennes. Je ne le conteste pas et, d'ailleurs, je vous le recommande (vous comprendrez mieux cela dans la suite de l'ouvrage).

Malgré tout, j'objecte cette critique pour deux raisons. La première est qu'apprendre des connaissances générales plutôt que particulières nous permet de mieux comprendre un domaine particulier. S'il n'est pas nécessaire d'être mathématicien pour devenir physicien, un physicien approfondissant ses connaissances en mathématiques trouvera des ressources qui lui permettront de contourner un certain nombre d'obstacles (à titre d'exemple, les relatives carences en mathématiques d'Albert Einstein ont parfois constitué un obstacle pour comprendre certaines choses lors de sa carrière de physicien), et de générer de nouvelles idées dans son esprit. La seconde raison est que les connaissances générales sont plus efficaces que les connaissances particulières pour réussir à s'adapter aux circonstances. En apprenant les mathématiques, sans nous en rendre forcément compte, on devient un meilleur navigateur parce qu'on calcule mieux les distances, un meilleur architecte parce qu'on fait preuve de plus de rigueur dans le calcul des longueurs, ou un meilleur sociologue parce qu'on comprend mieux les avantages et inconvénients des statistiques, etc. Avec ce livre, ce sont des connaissances générales sur la stratégie que je tente de vous fournir. Je souhaite que vous

puissiez passer de stratège militaire à stratège d'entreprise avec plus de facilité, et que vous repensiez votre pensée stratégique actuelle en élargissant son horizon. J'espère sincèrement y parvenir et j'ai quelques bonnes raisons d'y croire. Les conflits changent, mais pas le stratège.

J'ajoute que selon Clausewitz, la guerre est un caméléon. Vous avez peut-être remporté un tournoi de poker, ou vaincu un champion au shōgi, saurez-vous pour autant vous adapter à votre prochain adversaire ? Face à l'inattendu, se rappeler des bases vous permettra de mieux gérer vos émotions, parce que les bases sont les évidences, les banalités, c'est-à-dire les valeurs sûres. Dans le doute, miser sur elles est toujours plus rassurant et souvent plus sage.

Je vous souhaite ainsi, mes amis stratèges, une bonne lecture de cet ouvrage.

## **Introduction :**

### **Celui qui gagne est celui qui commet le moins d'erreurs.**

Mes années de réflexion m'ont fait admettre une vérité essentielle de la stratégie : est victorieux non pas celui qui a pris les meilleures décisions, mais plutôt celui qui a commis le moins d'erreurs. C'est Sun Tzu qui, le premier, a mis à l'écrit cette idée lorsqu'au chapitre 4 de *L'art de la guerre*, il écrit ceci : « *L'invincibilité dépend de soi, la vulnérabilité de l'autre.* »<sup>4</sup>. En effet, si l'on ne commet aucun faux pas, ou que l'on agit minutieusement, on tend à devenir invincible parce qu'on réduit nos chances d'être vaincu. Au contraire, on se rend vulnérable lorsque l'on commet des erreurs, parce qu'elles donnent l'avantage à l'adversaire. C'est cela, selon moi, l'essence de la stratégie.

De nos jours, l'intelligence artificielle a fait des progrès formidables. *Deep Blue*, le programme d'échecs qui l'avait jadis remporté face à Gasparov, pouvait calculer des centaines de millions de coups par seconde. On estime

---

4 Sun Tzu (2008), *L'art de la guerre* (traduit par Jean Lévi) dans *Les sept traités de la guerre*, Fayard/Pluriel, p.100.

qu'Alpha Zero, l'intelligence artificielle la plus forte aux échecs grâce à la technologie du *deep learning*, s'est entraîné pendant 200 ans d'affilée (environ, à équivalence humaine) pour établir des statistiques sur l'efficacité des coups. Malgré leurs exceptionnelles capacités, ni l'un ni l'autre ne sont parvenus à trouver les coups gagnants aux échecs, seulement les coups les moins perdants. Pourtant, les échecs sont un jeu relativement simple : 64 cases et 6 types de pièces. La réalité est souvent monstrueusement plus complexe et il est sans doute raisonnable de dire qu'on ne connaîtra pas de notre vivant, si ce n'est jamais, d'intelligence artificielle capable de gérer toute seule une grande entreprise, ou de planifier une opération militaire d'envergure. Ainsi, Deep Blue et Alpha Zero nous apprennent la chose suivante : chercher la meilleure stratégie est une réflexion vaine, il est plus réaliste de se concentrer dans la recherche de la stratégie la moins mauvaise. Le stratège ne doit pas chercher à vaincre l'adversaire, mais faire attention à ne pas perdre et à ne pas s'empêcher de gagner. En quelque sorte, le pire ennemi du stratège, c'est lui-même, tout comme le pire ennemi de son adversaire est son adversaire. Vulgairement, être stratège

consiste à éviter de *se tirer une balle dans le pied*, tout en incitant son adversaire à le faire.

Cette approche est d'autant plus réaliste et pertinente lorsque l'on tient compte de l'analyse suivante. Si, parmi les principes fondamentaux de la stratégie, nous pouvons discerner une loi applicable en toutes circonstances, c'est bien la suivante : il est nécessaire d'adapter les moyens aux objectifs visés. En effet, pour brûler du bois, mieux vaut prendre un briquet et l'allumer, que de frotter deux cailloux. Par ailleurs, en matière de stratégie, le stratège est un des moyens, en sa personne même, d'accomplir son objectif. Le stratège est le moyen qui commande l'ensemble des autres moyens. Il faut donc non seulement faire preuve de rigueur dans le choix des moyens, mais il faut aussi être capable de s'adapter soi-même. Seulement, si vous cherchez à prendre les meilleures décisions possibles, vous serez moins attentif à vos erreurs. Dans cette optique, vous considérerez que si vous n'avez pas réussi à vaincre l'adversaire, c'est parce qu'il a pris des décisions meilleures que les vôtres. Par conséquent, vous n'allez pas chercher à corriger vos erreurs, mais à savoir comment devenir meilleur que vos adversaires. Or, c'est en corrigeant vos erreurs que vous



deviendrez meilleur. Puis, si par bonheur vous parvenez à trouver une technique vous permettant de trouver les meilleures solutions, vous risquez par malheur de répéter cette technique et d'oublier le célèbre avertissement de Sun Tzu : « *C'est ainsi qu'un général ne cherche pas à rééditer ses exploits, mais s'emploie à répondre par son dispositif à l'infinie variété des circonstances.* »<sup>5</sup>. C'est pourquoi je vous propose ici de vous améliorer, dans votre personne.

Clairement, je l'affirme : j'accepte que mon livre s'apparente à un ouvrage de développement personnel, sous réserve qu'il a la particularité de s'adresser aux stratèges avant tout. Mon but est de vous apprendre à commettre le moins d'erreurs dans la réalisation de vos objectifs. D'ailleurs, ce but que je me suis fixé explique que vous lirez ici davantage d'exemples historiques de malheureux échecs que de brillants exploits, parce que l'on s'améliore en s'efforçant d'éviter la répétition des erreurs passées<sup>6</sup>.

J'ai alors décidé de diviser mon ouvrage en deux

---

5 *Ibid.*

6 Sur ce point, je ne peux que vous recommander l'excellent ouvrage de Charles Pépin : Pépin Charles (2016), *Les vertus de l'échec*, Allary Éditions.

chapitres. D'abord et avant tout, comme chaque décision est le résultat d'un processus mental, il est important d'éviter que ce dernier soit perturbé. Il faut apprendre à se maîtriser ou, autrement dit, tendre à ce que notre psychisme ne commette aucun excès : ni de confiance, ni de colère, ni de peur, ni de désespoir. Le premier pilier de la stratégie est donc la maîtrise de soi.

Ensuite, une fois qu'on sait maîtriser notre esprit, encore faut-il savoir le guider. Guider son esprit, cela signifie suivre une méthode, une grille d'analyse, des règles ou des principes. L'idée est d'être capable de donner une valeur aux éléments qui composent une situation stratégique donnée. Sur ce point, je me fie à la citation suivante de Napoléon Bonaparte : *"L'art de la guerre est simple, mais tout d'exécution. La valeur des principes n'y est que minime"*. Par cette phrase, Bonaparte souligne à quel point l'art du stratège est fondamentalement un art de l'adaptation. La valeur des principes est minime : cela signifie que s'il faut s'y fier, il faut apprendre à s'en détacher si besoin. Simple mais tout d'exécution : c'est-à-dire que si les principes à appliquer sont simples à comprendre, encore faut-il savoir les mettre en pratique et

les exécuter en finesse. C'est pourquoi dans le deuxième chapitre de ce livre, je vous parlerai de l'importance de faire preuve de **bon sens** dans l'application des principes de la stratégie. Ce que j'appelle le **bon sens**, c'est cette intelligence singulière de l'être humain qui lui permet de s'adapter aux situations particulières, en l'absence des connaissances particulières dont il aurait besoin pour remédier à celles-ci.

## Chapitre 1er : La maîtrise de soi.

*« La première qualité d'un général en chef est d'avoir une tête froide, qui reçoive une impression juste des objets ; il ne doit pas se laisser éblouir par les bonnes ou mauvaises nouvelles ; les sensations qu'il reçoit successivement ou simultanément, dans le cours d'une journée, doivent se classer dans sa mémoire, de manière à n'occuper que la place qu'elles méritent d'occuper : car la raison et le jugement sont le résultat de la comparaison de plusieurs sensations prises en égale considération. »<sup>7</sup> (Napoléon Bonaparte).*

### **La gestion des émotions.**

La première clé de la maîtrise de soi, c'est la gestion des émotions. L'impératif en la matière est le suivant : aucun excès. Contrairement à ce que l'on pourrait croire, il ne s'agit pas ici de combattre toute émotion naissante. Déjà,

---

<sup>7</sup> Napoléon Ier (1769-1821 ; empereur des Français), *Maximes de guerre et pensées de Napoléon Ier*, 5<sup>e</sup> édition, Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France, p.41.

parce que nous n'arriverons jamais à contrôler parfaitement notre système limbique (partie du cerveau qui est responsable de la gestion des émotions), or : *à l'impossible, nul n'est tenu*. Surtout, parce qu'il est au contraire bénéfique de tenir compte de nos émotions. Cela peut paraître contre-intuitif, mais les découvertes en neurosciences démontrent le rôle indispensable des émotions dans la prise de décision. Celles-ci seraient essentielles pour que nos choix puissent être adaptés aux circonstances. Les recherches les plus connues en la matière sont sans doute celles d'Antonio Damasio, professeur de neurologie américain. Damasio propose une théorie intéressante, celle des « *marqueurs somatiques* »<sup>8</sup>. Les émotions agiraient alors comme des ajusteurs dans le processus de décision. Un raisonnement-type pondérant les avantages et les inconvénients serait en grande partie géré par les émotions, et une bonne régulation émotionnelle permettrait d'ajuster au mieux notre décision. C'est vrai que lorsque l'on fait l'expérience de prendre une décision, l'émotion n'est jamais absente. Quand nous évaluons les risques conséquents à telle décision, c'est bien

---

8 Damasio Antonio (1995), *L'erreur de Descartes*, éditions Odile Jacob.

la peur qui nous fait découvrir ces risques : « *Si nous abandonnons la ville, nos réserves d'argent risquent de s'amoinrir.* » est une phrase dont le synonyme pourrait être « *Si nous abandonnons la ville, j'ai bien peur que nos réserves d'argent s'amoinrissent.* ». D'ailleurs, Damasio a établi cette théorie à partir de cas cliniques présentant des carences émotionnelles, qui avaient pour conséquence de leur faire prendre des décisions illogiques, en sous-estimant par exemple excessivement les risques d'une décision. Ainsi, l'absence d'émotion peut conduire à la prise de décisions irrationnelles. Il faut alors accepter nos émotions.

Mais, il ne nous faut pas les accepter jusqu'à l'excès. Par définition, tout excès est indésirable, il en est ainsi de même pour l'excès émotionnel. Une joie excessive augmente excessivement la confiance en soi, ce qui peut conduire à négliger les risques d'une action ou à sous-estimer son adversaire, et donc à commettre des erreurs d'inattention. Une grande tristesse, comme le désespoir, diminue grandement la confiance en soi parfois jusqu'à l'abandon. Un trop-plein de colère accroît l'agressivité, amenant naturellement à rechercher l'offensive même lorsque la situation ne s'y prête pas. À l'inverse, avoir trop

peur mène à des comportements défensifs souvent inadaptés, voire à la fuite, ou pire : à l'inaction. Ne pensez pas que ce sont là encore une fois des vérités sottes. Si vous saviez combien de stratèges dans l'Histoire ont fauté en ne tenant pas suffisamment compte de leurs émotions... Je vais vous en donner quelques exemples.

Lors de la bataille d'Austerlitz en 1805, les Français commandés par Napoléon Ier faisaient face aux troupes autrichiennes et russes. Napoléon était en infériorité numérique. Préalablement à la bataille, il multiplia les offres de paix, paraissait anxieux auprès des émissaires autrichiens, et avait même pris la décision *a priori* stupide d'abandonner le plateau de Pratzen qui, pourtant, lui aurait assuré l'occupation d'une zone clef du champ de bataille pour les avantages que lui procurait sa hauteur. Cependant, tout ceci n'était qu'un jeu et l'Empereur feignait la peur. Il fut si bon acteur que ses adversaires sous-estimèrent de moitié le nombre de soldats dont il disposait réellement ! En effet, pensant que leur armée forte de 80.000 hommes ne faisait face qu'à 40.000 Français, c'étaient en réalité quasiment 70.000 soldats qu'ils s'apprêtaient à affronter.

Bien entendu, croyant à leur nette supériorité numérique, l'état-major russe était très optimiste, voire en extase. Parmi l'état-major, seul le général Koutouzov, le plus expérimenté, restait méfiant et préférait attendre l'archiduc Charles-Louis d'Autriche qui connaissait bien Napoléon pour l'avoir déjà affronté autrefois. Hélas, les autres généraux russes, excessivement joyeux de saisir l'opportunité d'obtenir une victoire facile susceptible d'impressionner le Tsar, exigèrent que la bataille soit menée sur-le-champ.

La bataille fut alors menée, mais perdue. Dégarnissant imprudemment le centre de leur armée pour envelopper l'armée française en attaquant son aile gauche, les généraux russes donnèrent à Napoléon l'opportunité de percer leur dispositif en attaquant avec des forces supérieures en nombre vers le centre. Les Français reprirent alors le plateau de Pratzen puis remportèrent la bataille. C'est ainsi que, par une excessive confiance en soi causée par une excitation prématurée, les forces austro-russes commirent une grave erreur de jugement qui entraîna leur défaite. Comme on dit, *il ne faut pas vendre la peau de l'ours avant de l'avoir tué*. Certains proverbes mériteraient d'être pris au sérieux.



L'excès a également marqué la France de 1940 lorsqu'elle fut frappée de désespoir, de peur et de tristesse à la soudaine arrivée des drapeaux arborant la croix gammée. Charles de Gaulle décrit particulièrement bien les réactions des autorités françaises en mai et juin 1940. Dans ses mémoires de guerre, il décrit les défaitistes purs et durs, comme Pétain : « [...] *le Maréchal tenait la partie pour perdue.* »<sup>9</sup>. Il y avait aussi le général Weygand, alors généralissime, qui le 8 juin 1940, riant au nez au général De Gaulle après que celui-ci lui ait suggéré que la France pouvait continuer la lutte grâce à son Empire, lui répondit : « *L'Empire ? Mais c'est de l'enfantillage ! Quant au monde, lorsque j'aurai été battu ici, l'Angleterre n'attendra pas huit jours pour négocier avec le Reich. [...]. Ah ! Si j'étais sûr que les Allemands me laisseraient les forces nécessaires pour maintenir l'ordre... !* »<sup>10</sup>. On voit alors que se dégage dans ce discours un mélange de fatalisme et de soumission, voire de collaboration (Weygand a publiquement soutenu le Maréchal Pétain et fut ministre de son gouvernement, il a

---

9 De Gaulle Charles (1954), *Mémoires de guerre* (tome 1), éditions Édito-Service S.A., Genève, p.62.

10 *Ibid.*, p.47.

toutefois bénéficié d'un non-lieu en 1948 après avoir été inculpé, pour haute trahison notamment).

Ce défaitisme est flagrant lorsque l'on compare ces déclarations françaises aux déclarations d'outre-Manche. Bien sûr, les situations française et britannique n'étaient pas les mêmes. La France était occupée. Mais, le Royaume-Uni craignait également l'invasion allemande et comptait, parmi les sujets de sa Majesté (jusqu'à la famille royale dit-on), des sympathisants voire des partisans d'Adolf Hitler. Winston Churchill, lors d'une réunion avec les hauts responsables politiques français, dont le Président du Conseil Paul Reynaud, exprima un bel esprit combatif et assura du courage du peuple britannique derrière lui : *« Notre amitié pour vous reste intacte. Dans tous les cas, soyez sûrs que l'Angleterre ne se retirera pas de la lutte. Nous nous battons jusqu'au bout, n'importe comment, n'importe où, même si vous nous laissez seuls. »*<sup>11</sup>.

Ce défaitisme français est issu à la fois de la peur de l'invasion, qui était évidemment imminente en juin 1940, et de la tristesse due au souvenir de la Grande Guerre. La création de la ligne Maginot puis la période de la drôle de

---

11 *Ibid.*, p.59.

guerre entre septembre 1939 et mai 1940 montrent bien ce refus de la guerre, la peur qu'elle recommence. D'ailleurs, dès 1936, les déclarations politiques manquaient de combativité. Rencontrant le général De Gaulle qui lui exposa ses opinions en matière de stratégie militaire, Léon Blum, alors Président du Conseil, lui déclara ceci : « *Il serait, certes, déplorable que nos amis d'Europe centrale et orientale soient, momentanément, submergés. Toutefois, en dernier ressort, rien ne serait fait, pour Hitler, tant qu'il ne vous aurait pas abattus. Comment y parviendrait-il ? Vous conviendrez que notre système, mal conformé pour l'attaque, est excellent pour la défense.* ». Puis, il ajouta : « *En tout cas, [...] notre front défensif et nos ouvrages fortifiés protégeraient notre territoire.* »<sup>12</sup>. De Gaulle avait beau argumenté pour lui démontrer que la défense française était faillible et qu'il faudrait accorder plus de crédits à des unités offensives (des unités mobiles), Blum, tout comme certains généraux qui le conseillaient, était acquis à la défensive. Le souvenir triste de la Première Guerre mondiale, ainsi que la peur d'une prochaine guerre, avaient provoqué une réaction excessivement défensive, inadaptée

---

12 *Ibid.*, p.21.

aux innovations dans l'art de la guerre. En misant exclusivement sur des moyens défensifs, les gouvernements français espéraient éviter l'invasion voire la guerre, mais ils ne firent qu'enfermer la France dans une stratégie statique. Elle en paya le prix, en 1940.

Pas d'excès de joie, ni de peur, ni de tristesse : ne passez pas non plus du côté obscur, sachez garder votre sang-froid. En 325 avant Jésus-Christ, Alexandre le Grand mena l'armée macédonienne jusqu'à la ville de Multan, au Pendjab, dans le Pakistan actuel. Alexandre a toujours été de nature colérique, ce qui lui causa du tort par le passé (il a tué de sa main son ami Cleitos par accès de colère, peut-être aussi par intérêt politique). Ce trait de personnalité ressurgit lors du siège de Multan. Si l'on en croit l'historien anglais John Keegan, ce siège « [...] *ne présentait aucune difficulté* [...] »<sup>13</sup>. Cependant, Alexandre était impatient d'en finir et lorsqu'il vit que ses soldats n'avaient pas autant de motivation que lui, il décida de prendre seul une échelle d'assaut pour monter sur les remparts de la ville. Ses

---

13 Keegan John (1987), *L'art du commandement* (traduction française de 2010), éditions Perrin, p.127.

soldats, le voyant entamer l'assaut seul, le suivirent. Par malheur, ils furent si nombreux à le suivre que l'échelle par laquelle Alexandre était montée se brisa. Le Roi était ainsi laissé seul en première ligne. Une fois qu'il eut pénétré la ville, il affronta au bouclier et à l'épée la garnison indienne, alors que ses soldats se dépêchaient de lui venir en aide. Il combattait avec fougue les Indiens quand, soudain, son élan fut arrêté par une flèche ennemie qui transperça sa poitrine. Un poumon fut perforé. Sa blessure était grave : « *il sortait en même temps de la blessure de l'air et du sang* »<sup>14</sup>. Fort heureusement pour lui, il survécut. Nul doute que ce jour-ci, la chance l'avait gracié, comme on gracie les plus talentueux taureaux lors des corridas.

En vérité, Alexandre le Grand n'en était pas à sa première blessure. Le concernant, John Keegan note que : « *Nous avons gardé la trace de huit blessures, quatre légères, trois sérieuses et une presque mortelle.* »<sup>15</sup>. Ses multiples blessures avaient logiquement détérioré sa santé, de manière définitive. Il dût supporter des douleurs récurrentes durant le court reste de sa vie. Il est même

---

14 *Ibid.*, p.106.

15 *Ibid.*, p.103.

probable que sa mort prématurée à seulement 32 ans, dont la cause reste indéterminée de nos jours, soit due en partie à ses blessures. Or, la précocité de sa mort fut la cause de l'échec de son projet d'unification du monde connu. À Multan, s'il avait été mortellement blessé, des suites d'une infection par exemple, il aurait échoué encore plus tôt. Pour un siège gagné d'avance, son impatience lui fit prendre un risque majeur totalement injustifié.

Ces quelques exemples nous montrent comment les stratèges peuvent facilement se laisser emporter par leurs émotions. Il faut accepter ses émotions, tout en évitant qu'elles soient excessives. Si l'émotion est une information qui nous permet de mieux jauger une situation, c'est bien la raison qui doit rester maître de la décision finale. Mes recommandations peuvent paraître banales. Au risque de me répéter, vous voyez que les exemples que je vous fournis démontrent comment on peut facilement oublier ces règles de bon sens. Même les meilleurs, comme Alexandre le Grand, cèdent à leurs émotions. C'est une erreur, il faut écouter ses émotions, sans se soumettre à leur volonté.

Cependant, comment faire ? Dans la pratique, nous

sommes humains, des êtres sensibles, et vulnérables pour cette raison. Malgré tout, gérer ses émotions peut également faire l'objet d'un apprentissage. Il existe des livres entiers qui vous guideront mieux que moi dans la maîtrise des émotions si vous avez envie ou besoin d'approfondir ce domaine. Je pense notamment ici à tous mes lecteurs qui pourraient alors avoir une difficulté particulière à gérer leurs émotions, qui ont sans doute besoin d'une approche spécifique, et à ceux qui auraient besoin d'un suivi psychologique particulier, en raison d'un passé difficile ou de divers échecs dans la vie. Hélas, c'est un sujet vaste et beaucoup d'entre nous manquent de temps pour tout apprendre. C'est pourquoi, dans un esprit pragmatique, je vais vous donner ici quelques techniques qui ont le mérite d'être simples et efficaces

La première d'entre elles est la **respiration abdominale**. Si vous souhaitez vous relaxer, c'est la technique de base. Cette technique a un énorme avantage. Si elle est si efficace et simple à exécuter, c'est peut-être parce que c'est la technique la plus naturelle : ses bienfaits

seraient « *programmés génétiquement* »<sup>16</sup>. En effet, la respiration abdominale permettrait au système nerveux parasympathique (qui ralentit le rythme cardiaque et la tension) de calmer nos ardeurs tout en aisance. Comme l'explique le professeur Servan-Schreiber : « *une respiration lente et profonde, fait jouer le diaphragme qui fait sortir et rentrer l'abdomen avec le va-et-vient du souffle jusqu'au fond des poumons. Le système parasympathique bloque alors les effets anxiogènes du système sympathique.* »<sup>17</sup>.

En quoi consiste cette technique ? Dans l'idéal en position assise, elle consiste à inspirer profondément l'air par le nez en gonflant votre ventre, puis à expirer lentement l'air par votre bouche. Ce lent mouvement d'inspiration-expiration relaxe assez rapidement. Cette technique peut être utilisée à tout moment, avant de prendre une décision difficile par exemple, tel Jules César lorsqu'il dut décider de franchir le Rubicon, ou comme lorsque vous devez monter dans un manège à sensation forte pour faire plaisir à un

---

16 Target Christian (2016), *La bible de la préparation mentale*, Amphora, p.120

17 Revue *Psychologie*, juillet-août 2001, p.142. Vu dans Target Christian (2016), *La bible de la préparation mentale*, Amphora, p.120.



enfant insouciant. La lenteur de la respiration est importante parce qu'à l'inverse, si vous manquez d'énergie, plutôt que de prendre du café, vous pouvez respirer rapidement pour accélérer votre rythme cardiaque. En tout cas, à l'inverse, si vous ressentez trop de peur, de tristesse, de joie ou de colère, une lente respiration abdominale va naturellement diminuer l'intensité de vos émotions et vous permettre de garder la tête froide.

Une autre technique facile à utiliser est la respiration-expulsion<sup>18</sup>. Cette technique consiste à inspirer profondément, tout en visualisant les mauvaises pensées qui nous perturbent, puis à imaginer les expulser en même temps que l'air de nos poumons. Cette technique a recours à une capacité sans doute trop peu exploitée du cerveau humain : l'imagerie mentale. Le concept est complexe. Dans l'intérêt de mes lecteurs et pour simplifier, je considère que l'imagination au sens strict du terme est un synonyme raisonnable. Celle-ci est définie comme telle par le Larousse : « *faculté de l'esprit d'évoquer, sous forme*

---

18 Target Christian (2016), *La bible de la préparation mentale*, Amphora, p.124.

*d'images mentales, des objets ou des faits connus par une perception, une expérience antérieures. »<sup>19</sup>.*

Il ne faut pas se méprendre sur les bienfaits de l'imagination sur le développement de nos capacités cognitives et physiques. La description des effets de cette technique peut, à première vue, ressembler à une formule magique ou n'être le propos que d'un charlatan. Il ne s'agit ni de l'une, ni de l'autre. Les observations empiriques tendent fortement à démontrer l'efficacité de l'imagerie mentale, à titre d'exemple : *« Weinberg et Gould citent également une étude de cas portant sur trois basketteurs universitaires qui avaient des difficultés pour réussir leurs lancers francs surtout en fin de partie lorsque les adversaires gesticulaient pour les gêner. L'utilisation de l'imagerie mentale motrice et de la répétition mentale juste avant le tir améliora leur concentration. Ils progressèrent de 11 à 15 %. Dans le même temps, leurs partenaires de l'équipe régressèrent dans leurs moyennes de points marqués au lancer franc. »<sup>20</sup>.*

---

19 12/06/2020, *Imagination*, Larousse.fr, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/imagination/41617>.

20 Weinberg R. Gould D. *Psychologie du sport et de l'activité physique*, Paris, Vigot, 1997, p.292. Vu dans Target Christian (2016), *La bible de la préparation mentale*, Amphora, p.417.

Il n'est sans doute pas imprudent d'affirmer que mieux vous parviendrez à imaginer vos pensées négatives, mieux la technique de respiration-expulsion marchera. En quelque sorte, plus vous travaillerez sur votre imagination, plus votre esprit sera convaincu du bien-fait de l'expiration. On pourrait comparer cette technique à de l'autosuggestion s'appuyant sur des processus physiologiques, ce qui décuple son effet psychologique. D'ailleurs, vous pouvez aussi créer des variantes pour renforcer cet effet, en expulsant par exemple l'air de vos poumons tout en faisant un bruit caractéristique (« *Fiuuu !* »), ou en exprimant une phrase ou un mot clé de façon à vous remotiver (« *Allez, on va se refaire !* »). C'est ce que fit Jules César avant de prendre la terrible décision de franchir le Rubicon, lorsqu'il prononça cette célèbre phrase pour se donner du courage, sans doute prononcée en une nette expiration : « *Alea jacta est.* » (les dés sont jetés).

L'avantage de cette technique est qu'elle peut être aisément pratiquée en pleine action. En comparaison, la respiration abdominale peut, certes, être utilisée à tout moment, mais son exécution est plus simple lorsque vous avez le temps de réfléchir ; pour surmonter par exemple une

étape difficile et obligatoire qui n'est pas urgente à franchir. La respiration-expulsion est rapide à exécuter et peut vous aider à gérer l'erreur. Par une bête erreur, vous venez de donner un point à votre adversaire au tennis ? Inspirez et expulsez ! Exclamez-vous tout sourire « *tant pis ! Le prochain point sera pour moi !* ». Eh hop ! Vous reprenez vos esprits pour rester concentré sur votre objectif.

Ainsi, sachez respirer. Compensez une larme par un sourire. Calmez votre euphorie par le souvenir de vos échecs. Le contrôle de votre respiration et de votre imagination est un outil puissant pour gérer vos émotions et pour votre maîtrise de soi. Les techniques dont je vous ai parlées, je les ai expérimentées. De mon expérience, je peux vous affirmer que ce ne sont pas des foutaises. Vous pouvez ne pas être convaincus. Toutefois, avant de vous faire une idée, tentez l'expérience, plusieurs fois. Je ne vous garantis pas toujours la réussite, ce serait vous mentir. Je vous assure seulement de l'aide que ces techniques ont le pouvoir de vous apporter. À titre personnel, je n'aime pas ressentir des sensations fortes. Pourtant, c'est par la respiration abdominale que je suis parvenu à dominer maintes fois ma

peur. J'ai également horreur des échecs, surtout quand ils sont dus à mes bêtises ou des erreurs de débutant. Grâce à la respiration-expulsion, j'ai réussi à gérer mes frustrations et surmonté ainsi de nombreuses défaites. Je l'avoue, certaines choses n'ont pas ou peu changé, comme l'extase (hélas !) trop intense que je ressens pour mes réussites. Malgré tout, connaître ces techniques et les mettre en pratique ont amélioré ma maîtrise de soi. C'est ma vérité, je vous la partage, à vous de voir désormais. Rappelez-vous cependant que ces techniques sont, sans doute, les plus simples et naturelles à exécuter. Elles sont inhérentes et communes à notre condition d'être humain.

### **La maîtrise de soi par la raison : savoir relativiser.**

Je crois que le stoïcisme a beaucoup de choses à nous apprendre en matière de stratégie. Cette philosophie antique a pour but la recherche du bonheur. Pour ce, les stoïciens recommandent d'accepter par la raison l'ordre du monde, en distinguant deux choses. Premièrement, il existe les choses qui dépendent de nous, pour lesquelles on a le pouvoir d'agir. Deuxièmement, certaines choses ne

dépendent pas de nous, et dans ce cas il est vain de tenter de les changer, il n'y a d'autres choix que de les accepter. Cette philosophie a brillamment été résumée par un théologien américain (également expert en relations internationales), Reinhold Niebuhr, dans un texte court appelé *La Prière de la Sérénité* trop souvent attribué par erreur à Marc Aurèle :

*« Dieu, donne-nous la grâce  
d'accepter avec sérénité  
les choses qui ne peuvent pas être changées,  
le courage de changer les choses  
qui devraient être changées,  
et la Sagesse de distinguer  
l'une de l'autre. ».*

Cette distinction est doublement utile en stratégie. D'une part, parce qu'en acceptant les choses face auxquelles vous ne pouvez agir, « le destin » autrement dit, elles vous troubleront moins car vous comprendrez que vous n'y pouvez rien de toute manière. D'autre part, parce qu'en comprenant cette distinction, vous ne vous épuiserez pas à engager vos moyens dans de vaines entreprises, pour mieux les concentrer dans celles dont vous pourrez assurément récolter les fruits.

Cette philosophie est d'autant plus intéressante, stratégiquement parlant, lorsque l'on prend le temps d'analyser les subtilités de l'approche stoïcienne. Comprenez bien ce que signifie l'expression « *les choses qui ne dépendent pas de nous* ». Typiquement, si vous agissez envers les choses sur lesquelles vous pouvez agir, comme personne n'est parfait, il vous arrivera d'échouer. Comment accepter alors l'échec ? Vous pouviez agir, vous l'avez fait, sauf que vous avez échoué et c'est frustrant. Ainsi, même en distinguant ce qui dépend de vous et ce qui ne dépend pas de vous, le résultat de vos actes vous contrarie. La raison est sans doute que vous avez mal compris le stoïcisme. Je m'explique. Avant d'agir, vous procédez à une estimation de ce qui dépend **probablement** de vous ou non. Le résultat ne signifie pas que vous avez mal agi. Peut-être que votre estimation était simplement mauvaise (et elle le sera toujours, car il faudrait être omniscient pour avoir des estimations parfaites ; d'ailleurs, cela ne serait plus des estimations, mais des prédictions). Ainsi, lorsque vous échouez alors que vous aviez agi du mieux que vous pouviez pour réussir, c'est que le résultat ne dépendait pas de vous. À l'inverse, si vous réussissez alors

même que votre objectif paraissait ne pas dépendre de vous, c'est sans doute que vous surestimiez la difficulté de la tâche et que, en vérité, votre objectif dépendait bel et bien de votre volonté.

Cette vision du monde est d'une certaine façon très chrétienne. En effet, parmi les péchés capitaux figure l'orgueil. Être orgueilleux, c'est s'attribuer les mérites de nos réussites, en oubliant qu'on ne tient nos capacités que de Dieu. À l'inverse, nos échecs sont parfois le fruit de la volonté divine, non pas nécessairement pour nous punir, mais pour que nous puissions nous accomplir, ou parce que Dieu agit pour le bien global et que celui-ci passe par notre échec immédiat. De ce point de vue, on peut considérer, à titre illustratif, qu'Alexandre le Grand avait reçu de Dieu le don d'être un grand stratège. Roi de Macédoine, maître de la Grèce entière, il a conquis l'Anatolie, la Syrie, l'Égypte, la Mésopotamie et la Perse, ainsi que le Pakistan actuel. Malgré tout, son empire ne put survivre à sa mort prématurée. Alexandre fut glorieux, au prix du sang de ses ennemis qui, pour beaucoup d'entre eux, n'étaient que des innocents. Relatez-vous le siège de Tyr, en 332 avant notre ère, au cours duquel les habitants lui ont durement résisté.



Lorsque les Macédoniens pénétrèrent enfin dans la ville, ils furent massacrés ou réduits en esclavage, dans un déchaînement de violence aveugle, sans distinction aucune. Bien peu furent épargnés de ce terrible châtement. Toutefois, il semble bien que le cri des innocents de Tyr fut si fort qu'il s'éleva jusqu'au ciel. En effet, la mort prématurée d'Alexandre ne serait-elle pas un acte de justice divine ? Finalement, si on y réfléchit bien et sur un autre plan, ce siège fut comme le pacte divin qui détermina le destin funeste du Grand roi, auquel celui-ci ne pouvait échapper dès lors qu'il le signa avec le sang de ses victimes.

Voyez alors, dès que vous ne raisonnez plus à votre échelle et que vous prenez de la hauteur (l'ordre des choses, le destin, Dieu), les échecs vous paraissent plus acceptables et les réussites moins éclatantes. Naturellement, vous tempérez vos affects. En cela, le stoïcisme nous apprend l'humilité. Le stoïcien ne craint pas de manquer d'accomplir son objectif : s'il échoue, c'est qu'il devait échouer. Si au contraire, il accomplit son objectif, c'est qu'il était à portée de main. Le stoïcien a confiance en lui, il ne se juge pas, parce qu'il sait qu'il n'est pas maître de son destin et qu'il n'est qu'une pièce contribuant à un ordre du monde qui lui

est supérieur. En ce sens, il n'est pas égocentré. C'est de cette façon, par l'oubli de soi, qu'il inscrit ses réussites et ses échecs dans un ordre global, lui permettant de les relativiser au regard de leur petitesse. Qu'importe les trophées ou la fortune remportées, il ne doit sa gloire qu'à l'ordre du monde. Qu'importe l'opprobre et la pauvreté, si elles ont pour origine le commandement de Dieu. Ainsi, sachez relativiser, soyez stoïcien.

Néanmoins, je confesse que l'approche stoïcienne ne puisse convenir à tout le monde. C'est pourquoi je vous propose une seconde façon de relativiser, avec l'approche historienne. Cette approche, telle que décrite prochainement, m'est propre et consiste à se souvenir de l'affirmation suivante : *si certains ont remporté la victoire à partir d'une situation désespérée, certains ont également été défaits alors qu'ils avaient nettement l'avantage, tandis que d'autres ne doivent leur victoire qu'à la chance ou leur défaite à la malchance*. Je vais alors vous fournir quatre exemples illustrant cette affirmation.

*Certains stratèges ont vaincu en se tirant d'une situation désavantageuse*. En 1057, le duc de Normandie

Guillaume (postérieurement connu sous le nom de Guillaume le Conquérant) vit son duché être ravagé par l'armée du Roi de France, Henri Ier. En effet, ces dernières années, le duché de Normandie avait acquis une puissance considérable. En 1047, lors de la bataille de Val-ès-Dunes, Guillaume était parvenu à soumettre les barons normands qui s'opposaient à lui, lui permettant d'assurer l'ordre et la stabilité sur son duché. Plus tard, en 1053, il remporta le siège d'Arques puis, l'année suivante, la Bataille de Mortemer contre le Roi de France. Désormais, le duc de Normandie contrôlait un territoire vaste comme la Normandie actuelle à laquelle on ajouterait le département de la Sarthe (comté du Maine), et avait en vérité l'ascendant sur les territoires littoraux allant des côtes d'Armor jusqu'à Calais. C'est la raison pour laquelle Henri Ier, en 1057, décida de mettre fin à l'hégémonie normande. Levant rapidement une armée formée d'environ 4.000 soldats, il se dirigea vers la ville de Caen et ravagea le pays du Bessin. Guillaume, alors à Falaise, devait agir vite. Il parvint à réunir à la hâte quelques centaines de cavaliers pour aller à la rencontre des Français. Une fois proche de l'armée adverse, il décida d'embusquer ses cavaliers dans la forêt de

Bavent, rejoints à l'occasion par quelques paysans normands armés de fourches, motivés à chasser l'ennemi du duché, et d'attendre que l'armée royale passe devant ladite forêt. Celle-ci devait alors emprunter une chaussée plutôt étroite et qui menait à un pont peu large qui permettait de traverser la Dives. Une fois que l'armée du Roi eût passée, Guillaume envoya une première partie de ses cavaliers sur l'arrière des troupes royales, et une seconde sur leur flanc, les pressant alors à passer sur le pont qui, soudain, se brisa sous le poids des hommes qui le traversaient. C'était un carnage pour les Français : mourir sous la lame de l'ennemi, ou sous les eaux de la Dives, tel était le dernier choix de leur vie. Les plus chanceux furent faits prisonniers. Quant au Roi de France, il attendait ses troupes de l'autre côté de la rive, sur la colline de Bassebourg. Ne pouvant agir, il ne lui restait plus qu'à contempler sa propre défaite. C'est ainsi qu'avec quelques centaines d'hommes, Guillaume II de Normandie, futur Roi d'Angleterre, parvint à vaincre une armée de quatre à dix fois plus nombreuse, grâce à son courage et à son brillant esprit tactique et stratégique.

*Certains stratèges ont échoué, alors même qu'ils avaient l'avantage.* À ce titre, Napoléon Ier est le cas le plus

emblématique. Il fut sans doute l'un des meilleurs stratèges de l'histoire mondiale. L'empire napoléonien s'étendait du fin fond de l'Espagne à la Pologne (duché de Varsovie), en passant par l'Italie, les Pays-Bas, la Suisse et une bonne partie de l'Allemagne actuelle. Ce n'était pas tout : l'Autriche et la Prusse, alors grandes puissances européennes, furent contraintes de devenir les alliées de l'Empire français, si bien que Napoléon épousa Marie-Louise d'Autriche en 1810. Jamais un Empire européen n'eut une telle envergure, pas même l'Empire carolingien sous Charlemagne. La France était devenue si puissante que lors de la campagne de Russie en 1812, la Grande armée comptait plus de 600.000 soldats (dont seule une moitié était française, la seconde étant composée de soldats polonais, italiens, autrichiens, et même prussiens !). Bénéficiant de nombreux avantages, Napoléon Ier avait toutes les chances de sauvegarder son immense empire. Néanmoins, en envoyant son armée en Russie, il commit une erreur fatale. Le général russe Koutouzov prit soin de ne jamais laisser Napoléon détruire l'ensemble de l'armée russe et laissa les Français pénétrer lentement mais sûrement en territoire russe, jusqu'à Moscou. Une fois que cette ville fut prise,

Napoléon pensa qu'il avait le pouvoir d'imposer la paix à l'empereur russe Alexandre Ier. Cependant, le Tsar ignora ses offres de paix. Or, pendant ce temps, l'armée française restait stationnée dans une unique ville, au milieu d'un territoire immense, bientôt isolée par l'hiver. Pire, soudain, la ville prit feu par l'action des derniers habitants qui y restaient (les autres ayant déjà fui la ville). L'hiver vint ensuite, rendant Moscou invivable pour l'armée française, qui décida donc de se retirer. Cependant le vent, le froid, la neige, les cosaques, le manque de ressources et les immenses distances à couvrir eurent pour effet de désagréger la Grande armée qui, dès lors, ne l'était plus au moment de la Bataille de la Bérézina, qui mit un point final à cette campagne désastreuse. En quelques mois, Napoléon Bonaparte, empereur de l'un des plus grands empires européens de l'histoire, mit fin à son hégémonie qui n'aura tenu alors que deux autres années seulement.

*Certains stratèges ont eu beaucoup de chances.* On peut même dire que dans l'histoire des guerres, des miracles se sont déjà produits ! En 1762, cela faisait six ans que Frédéric II de Prusse, dit *Le Grand*, résistait à une coalition composée de la France, de la Russie et du Saint-Empire

romain alors dirigé par l'Autriche. À cette époque, la Prusse était un petit pays qui ne couvrait même pas le territoire de l'ex-Allemagne de l'Est. C'était malgré tout un Royaume bien dirigé, sous le règne d'un monarque surdoué, et qui avait une très bonne organisation militaire, si bien qu'il pouvait mobiliser un grand nombre d'hommes proportionnellement à sa population. Cependant, la difficulté était réelle. Les adversaires de la Prusse étaient plus puissants, même pris individuellement. C'est grâce au talent militaire de Frédéric le Grand que la Prusse put tenir pendant six années. Adoptant une stratégie offensive, il décida d'affronter ses ennemis un par un, en les prenant de vitesse grâce à la rapidité des jambes de ses soldats à la discipline exemplaire. C'est ainsi qu'il remporta les célèbres batailles de Rossbach et de Leuthen (avec des troupes dont le nombre était parfois deux fois inférieur à celui de celles de ses adversaires !). Cependant, en 1762, la Prusse était exsangue. Elle perdait bataille sur bataille. Le pays était ravagé par la guerre et on estime même que la Prusse a pu perdre entre 10 et 20 % de sa population. Les Russes étaient même arrivés à Berlin... Mais soudain, un miracle eut lieu : l'impératrice de Russie, Élisabeth Ière, mourut et Pierre III

lui succéda. C'était une merveilleuse nouvelle, parce que ce dernier était prussophile. Rapidement, il signa la paix avec Frédéric II. Mieux encore, il s'allia avec la Prusse pour combattre l'Autriche. La mort de la tsarine provoqua ainsi un retournement des alliances. Cet événement miraculeux sauva littéralement le Royaume prussien, et permit même à celui-ci de gagner la Guerre de Sept Ans aux côtés du Royaume-Uni et de la Russie.

*Certains stratèges n'ont pas eu de chance.* En 680, l'Empire byzantin faisait face à une nouvelle menace au nord de la Grèce dans les plaines du Danube. Un empire naissant menaçait directement ses territoires : le Khanat bulgare, qui était alors dirigé par Asparoukh, Khan des Bulgares. L'empereur Constantin IV leva alors une imposante armée qu'il mena à la rencontre des Bulgares. Ces derniers les attendaient sur la plaine d'Ongal, depuis une position défensive qu'ils avaient fortifiée. Les deux armées étaient de taille comparable, la bataille s'annonçait donc serrée. Les Byzantins commencèrent les hostilités. Plusieurs assauts furent tentés, mais aucun d'entre eux ne parvint à emporter la victoire. Quant aux Bulgares, ils campaient sur leur position et n'attaquaient point. Aucun



belligérant ne semblait prendre le dessus. Un autre assaut byzantin fut lancé. Au même moment, l'empereur quitta le champ de bataille sans raison apparente. L'hypothèse la plus probable est qu'il soit partie un peu plus au sud afin d'assurer la sécurité des voies d'approvisionnement, ces troupes commençant à manquer de munitions et de vivres. Pourtant, sans qu'il le sache, cet acte va être décisif. À la suite de son départ, une rumeur courut dans les colonnes byzantines. Il fut dit que l'empereur s'était blessé au pied et qu'il était rentré dans une ville plus au sud afin de prendre de bons bains chauds. Malheureusement, la rumeur fut prise au sérieux et se répandit, si bien que, apprenant la nouvelle, certains soldats, envoyés à l'assaut, décidèrent de fuir la bataille, entraînant la déroute du reste de l'armée byzantine. C'est à ce moment précis que les Bulgares prirent la décision d'attaquer. Le Khan ordonna à ses cavaliers de poursuivre l'ennemi. C'était pour eux du pain béni : ils n'avaient plus qu'à déferler sur une armée désorganisée, et même désarmée parce que les soldats byzantins lâchaient leurs armes et armures pour courir plus vite. La poursuite fut sanglante et, au final, la majeure partie de l'armée byzantine fut massacrée. C'est ainsi que, sur un simple quiproquo,

l'Empire Byzantin perdit des dizaines de milliers d'hommes. Politiquement, cette bataille fit perdre le contrôle des plaines du Danube à l'Empire, et permit aux Bulgares de s'y installer durablement, posant les bases de ce qui deviendra, plus de mille ans après, la Bulgarie que nous connaissons actuellement.

Ainsi, ces quatre exemples illustrent la faible maîtrise que nous avons sur le cours des événements. Tout conflit est composé d'au moins deux entités qui s'affrontent : déjà, en soi, à elles deux, on peut dire qu'elles se partagent une moitié d'influence des événements. En plus de ces éléments inhérents à tout conflit, des éléments extérieurs s'ajoutent en pratique, tels que les problèmes de communication entre cadres et subordonnés, la fatigue, la météo, etc. Tous ces éléments sont ce que Clausewitz appelle *la friction*, c'est-à-dire l'ensemble des éléments qui « *rend difficile ce qu'on imagine facile* »<sup>21</sup>. Autrement dit, ce sont les éléments qui vont permettre de distinguer la guerre telle qu'on la conçoit (la guerre comme concept) de la

---

21 Von Clausewitz Carl (1959), *De la guerre* (traduit par Pierre Neville), les éditions de Minuit, p.111.

guerre réelle (la guerre comme réalité). Accepter la réalité de la friction, c'est accepter l'idée que, finalement, une partie du cours des choses nous échappe. Cela permet de relativiser l'étendue de notre action. Peut-être avez-vous gagné, mais quelle est la part du hasard dans cette victoire ? Au contraire, vous avez perdu, savez-vous pourtant à quel point vous avez manqué de chance ? Prendre en compte la friction, cela permet également de se rappeler qu'on ne peut pas tout prévoir. En conséquence, il serait vain d'essayer de planifier parfaitement, ou de trouver une stratégie idéale. Il vaut mieux se maîtriser, se prémunir des écueils, et rester flexible pour parer au mieux à toute éventualité.

Mais dès lors que nous ne contrôlons pas le cours des événements, cela signifie que tout peut encore arriver. C'est pourquoi il faut faire preuve de ténacité pour accomplir ses objectifs. Je ne parle pas ici de volontarisme, parce que vous comprenez sans doute qu'il serait faux de croire que *quand on veut, on peut*. Toutefois, il faut bien admettre que, s'il n'est pas facile de résister à la friction, beaucoup abandonnent trop tôt. Je vous recommande de tenir le plus longtemps possible pour accomplir vos objectifs. Ne vous entêtez pas, ne croyez pas que vous

réussirez à décrocher la lune. Seulement, il arrivera peut-être qu'en restant tenace, vous verrez vos adversaires perdre par abandon. Parce que si la rage de vaincre n'entraîne pas nécessairement la victoire, l'esprit d'abandon ouvre la voie à la défaite.

Une dernière chose, souvenez-vous de ceci. Il peut également arriver que vos perceptions soient trompeuses, et que vos objectifs ne soient pas si faciles ou, à l'inverse, pas si difficiles à atteindre. Les cas qui me viennent en tête ici sont ceux des révolutions d'inspiration marxiste-léniniste. À Cuba, Che Guevera et Fidel Castro n'étaient à la tête que d'une poignée de guérilleros, alors que la dictature de Batista pouvait compter sur plus d'une dizaine de milliers de soldats et sur le soutien des États-Unis d'Amérique. En Chine, Mao Zedong ne commandait plus que 20.000 hommes à l'issue de la Longue Marche en 1935, alors même que le parti au pouvoir (Kuomintang) pouvait compter sur une armée nombreuse de plus d'un million de soldats. Pourtant, dans les deux cas, les communistes n'étaient pas véritablement dans une situation vulnérable. Le ressentiment accumulé par les populations pauvres de Cuba et de Chine

était un vivier de ressources considérables en effectifs potentiels pour les révolutionnaires. À Cuba, cela s'est concrétisé par la déloyauté des troupes de Batista. En Chine, la paysannerie est venue grossir considérablement les rangs de l'armée populaire de libération, lui permettant de rassembler une armée composée de millions de soldats à la fin des années 1940. Ces exemples nous enseignent qu'il ne faut pas se fier aux données directement disponibles et se souvenir qu'en élargissant notre vision, nous pouvons relativiser le rapport de force, que ce soit à notre avantage ou non d'ailleurs.

**Concentration : détournerez-vous de l'attrait pour la gloire.**

La concentration mentale est la dernière étape de la maîtrise de soi. Une fois capable de gérer vos émotions et de relativiser les choses, il vous faut être capable de rester focalisé sur votre objectif. Pour ce, il y a tout d'abord quelque chose de fondamental à savoir sur la concentration : les cerveaux multi-tâches, cela n'existe pas. Une nouvelle fois, ce sont les recherches en neurologie et en psychologie

qui appuient cette thèse. Je vous cite un passage écrit par deux enseignants-chercheurs, Olivier Houdé et Bernard Mazoyer : « [...] *en raison des capacités de traitement de l'information du système nerveux central, les interactions avec l'environnement dépendent souvent de réponses brèves qui se focalisent séquentiellement sur un élément à la fois.* »<sup>22</sup>. L'explication de cette concentration limitée est la suivante : « *Cela signifie que notre système de traitement de l'information s'avère très limité en capacité, et que la quantité d'informations externes (disponibles dans l'environnement) ou internes (disponibles dans notre corps) est toujours supérieure à la capacité de traitement de notre cerveau.* »<sup>23</sup>. En conséquence, vous ne pouvez pas courir partout à la fois, ni regarder à gauche et à droite simultanément. Le mieux pour rester concentré, c'est de faire une chose à la fois (quand c'est possible évidemment, il faut se rapprocher de cet idéal). Dans un match de football, de tennis ou encore à la pétanque, ne pensez pas à l'ensemble du match mais à l'instant présent, au point que

---

22 Houdé Olivier, Mazoyer Bernard, Tzourio-Mazoyer Nathalie, *Cerveau et psychologie*, PUF, 2010, p.402. Vu dans Target Christian (2016), *La bible de la préparation mentale*, Amphora, p.392.

23 *Ibid.*

vous êtes susceptible d'obtenir là, maintenant. Cela ne signifie pas qu'il faut penser à court terme. Cela signifie plutôt que lorsque vous élaborez un plan, il faut l'exécuter étape par étape, et rester concentré sur chacune des étapes. Aussi, il ne faut pas vous surmener. Dès lors que vous êtes surchargé par les tâches que vous devez accomplir, déléguez et recentrez-vous sur l'essentiel. C'est de cette manière que vous resterez mieux concentré sur vos objectifs et que vous les accomplirez moins difficilement.

Une fois que vous avez appris cela, il vous reste à oublier deux mots selon moi. Les mots qui font peut-être le plus de dégâts chez tous les compétiteurs, ce sont les mots « victoire » et « défaite ». En stratégie, la victoire, c'est le Graal, le sésame. C'est un terme associé à l'or : la médaille d'or est réservée au meilleur sportif, les trophées ou autres récompenses aussi sont généralement dorées. Autrement dit, on associe la victoire à un objet de haute valeur. À l'inverse, la défaite est synonyme d'opprobre, voire de honte. La défaite, c'est le gris, le noir lorsqu'elle nous plonge dans l'oubli. De ce point de vue, elle peut être terrifiante. Mais si la défaite peut nous terrifier, la victoire peut nous aveugler. Dans les deux cas, ces mots sont bien trop chargés en valeur

symbolique, si bien que nous les gardons trop souvent à l'esprit, au risque d'oublier que l'importance est d'accomplir ses objectifs. Combien de fois la peur de l'échec vous a-t-elle empêché d'être au meilleur de vous-même ? Combien de fois vous a-t-elle empêché d'accomplir votre volonté ? À l'inverse, souvenez-vous de ces moments durant lesquels la victoire vous a rendu un peu trop orgueilleux. Ou bien, comme moi, connaissez-vous aussi la tristesse que l'on peut ressentir lorsque nous perdons et que la victoire, cette belle étoile placée au sommet d'un podium doré, nous échappe de si peu ? Posez-vous deux minutes et rappelez-vous comment ces mots ont pu impacter votre esprit et ébranler votre mental.

Pourtant, nous ne devrions pas nous faire tant de mal. De base, la victoire, c'est simplement parvenir à accomplir un objectif. En ce sens, elle est synonyme de réussite. Quant à la défaite, c'est le fait de ne pas être parvenu à l'accomplir. Elle n'est même pas synonyme d'échec, mais de non-réussite, parce qu'il nous arrive d'accomplir des objectifs alternatifs, ou parce que la défaite peut être fructueuse. Le problème est que l'on a dénaturé le sens de ces mots, en les couvrant d'une esthétique : la



victoire c'est beau, la défaite c'est moche. Nos esprits sont devenus manichéens et ont oublié la complexité de la réalité. En vérité, peu de personnes parviennent à accomplir parfaitement leur objectif, tout comme peu échouent totalement. Bien plus souvent, l'issue d'un combat est plus nuancé.

C'est ce que nous démontre par exemple l'étude de la guerre sino-vietnamienne de 1979 (appelée parfois aussi *Troisième guerre du Vietnam*, la première étant la guerre d'Indochine et la deuxième celle perdue par les États-Unis). Suite à la rupture sino-soviétique lors des années 1960, les communistes étaient divisés entre les alliés de Moscou et les alliés de Pékin. À la suite de la guerre du Vietnam, le Nord-Vietnam communiste annexa le Sud-Vietnam. Les Vietnamiens semblaient alors de plus en plus proche des Soviétiques que des Chinois, sans doute par dépendance à leur égard. Il n'en reste pas moins que depuis 1975, les Khmers rouges étaient au pouvoir au Cambodge et, s'ils étaient communistes, ils avaient quant à eux des liens plus étroits avec les Chinois. Sauf qu'en décembre 1978, le Vietnam décida d'intervenir au Cambodge et obtint une victoire rapide. Le Vietnam remplaça le régime du

Kampuchéa démocratique (Khmers rouges) par un nouveau régime communiste : la République populaire du Kampuchéa. Ce régime était alors pro-vietnamien, Vietnam qui était lui-même pro-soviétique. Perdant son influence au Cambodge, la République populaire de Chine voyait sa sécurité menacée parce qu'elle était partiellement encerclée par l'Empire soviétique d'un point de vue géopolitique. C'est pourquoi le dirigeant chinois de l'époque, Deng Xiapoing, voulut *donner une leçon* au Vietnam. La Guerre sino-vietnamienne démarra le 17 février et finit un mois plus tard. Les Chinois n'ont que peu pénétré le territoire vietnamien, et on a tendance à admettre que le Vietnam a brillamment réussi à protéger son territoire. Ainsi, la victoire est revendiquée par le Vietnam. Cependant, s'il est vrai que le Vietnam s'était militairement bien défendu, la Chine revendique aussi la victoire. Comment deux belligérants qui s'affrontent peuvent-ils l'un et l'autre gagner ? C'est parce qu'en réalité, il n'y a ni vainqueur ni vaincu, mais un changement de situation géopolitique.

À propos de ce conflit, le célèbre diplomate américain Henry Kissinger propose l'analyse suivante : « *Au final, la Chine ne fut pas en mesure de sauver les*

*Khmers rouges, ni d'obliger Hanoï à retirer ses troupes du Cambodge avant encore dix ans ; il se peut que Pékin en ait pris conscience et ait restreint ses objectifs de guerre. [...]* La Chine maintint une présence militaire considérable le long de la frontière, conserva plusieurs fractions de territoire litigieuses et laissa persister la menace d'une "seconde leçon". Durant des années, le Vietnam **dut entretenir des forces considérables** à sa frontière nord pour parer à l'éventualité d'une nouvelle attaque de la Chine. »<sup>24</sup>.

Pour appuyer son propos, il cite Deng Xiaoping qui, en août 1979 à Mondale, tint les propos suivants : « Pour un pays de cette dimension, garder sur pied une force de plus d'un million d'hommes pose un problème : où trouvera-t-on assez de main-d'œuvre ? Une force permanente d'un million d'hommes a besoin de beaucoup de soutien logistique. Pour le moment, ils dépendent de l'Union soviétique. [...] Avec le temps, les Vietnamiens finiront par comprendre que l'Union soviétique ne peut pas répondre à tous leurs besoins. Dans ces conditions on verra peut-être une nouvelle configuration se mettre en place. »<sup>25</sup>. Henry Kissinger dresse alors le

---

24 Kissinger Henry (2012), *De la Chine*, Fayard, p.366.

25 *Ibid.*

constat suivant : « *Ce fut en effet le cas dix ans plus tard, quand l'effondrement de l'Union soviétique et de son soutien financier réduisit le déploiement vietnamien au Cambodge. En fin de compte, sur une période que des sociétés démocratiques auraient eu plus de mal à assumer, la Chine remplit une part considérable de ses objectifs stratégiques en Asie du Sud-Est.* »<sup>26</sup>.

Ainsi, en 1979, le Vietnam proclamait sa victoire : l'invasion chinoise avait été contrée. Cette même année, Deng Xiaoping affirmait la victoire chinoise sur le long terme. Dix ans plus tard, le Vietnam pouvait toujours se targuer d'avoir gagné contre la Chine dix ans plus tôt, mais la Chine avait finalement accompli ses objectifs. Le régime cambodgien, « vassal » du Vietnam, prit fin et fut remplacé par un gouvernement provisoire sous autorité onusienne. Puis, en 1993, le Royaume du Cambodge fut restauré.

Avec cet exemple, nous pouvons constater que la complexité du réel surpasse les notions de victoire et de défaite. Je vous recommande de les oublier et de penser en termes d'accomplissement de vos objectifs. Raisonniez de la manière suivante. Quel est mon objectif ? Quels sont mes

---

26 *Ibid.*, p.367.

moyens ? À partir de ces moyens, comment puis-je atteindre mon objectif ? Quelle réponse dois-je apporter à mes adversaires qui tentent de contrarier l'accomplissement de mon objectif ? Puis, à la fin de votre périple, demandez-vous : qu'ai-je accompli ? Mon objectif est-il rempli ? Si oui, que me manque-t-il ? Qu'aurais-je pu mieux faire ? Si non, pourrais-je retenter ma chance ? Ai-je accompli d'autres objectifs ? Ai-je acquis des avantages ? Etc.

N'oubliez jamais que la victoire peut vous aveugler. N'est-ce pas par le trop-plein de confiance accumulée par ses victoires passées que Napoléon s'est engagé imprudemment en Russie ? *La Roja* a gagné deux coupes d'Europe et une coupe du monde, mais n'a même pas pu accéder à la huitième de finale en 2014, tout comme l'équipe allemande de football en 2018 alors même qu'elle avait remporté la Coupe quatre ans plus tôt. N'oubliez pas non plus que la défaite peut être un fardeau, ne lui donnez pas la gravité qu'elle ne mérite pas, il est inutile de procéder à un *harakiri*.

Enfin, bouchez-vous les oreilles et cessez d'écouter la foule. Les acclamations ne sont que du vent et n'ont pas la valeur qu'on devrait leur accorder. À ce propos, je vous

laisse méditer sur ce passage inspirant, écrit par l'historien militaire John Keegan lors d'un chapitre consacré au duc de Wellington, Arthur Wellesley, vainqueur de Napoléon Ier à la bataille de Waterloo : « *En ce qui concerne la gloire, telle que la comprenaient les hommes du commun, le duc de Fer nous a laissé une des réparties les plus cinglantes d'un répertoire pourtant célèbre pour sa causticité. On lui demandait si les acclamations enthousiastes de la foule bruxelloise, à son retour de Waterloo, lui avaient fait plaisir. Il répondit : "Pas le moins du monde ; si j'avais été battu, ils m'auraient mis en pièces."* »<sup>27</sup>.

---

27 Keegan John (1987), *L'art du commandement* (traduction française de 2010), éditions Perrin, p.267-268.

## Chapitre 2 : Faire preuve de bon sens.

### **Les fondements de ma conception du bon sens :**

Dans la préface, j'avais démontré que la vérité est avant tout un outil. Et de ce fait, si les connaissances se veulent être utiles, elles doivent s'illustrer dans l'action. C'est-à-dire qu'elles doivent servir aux activités concrètes de l'Homme. Or, nous n'avons aucun doute quant à leur utilité : les connaissances permettent d'éclairer l'action pour la rendre plus pertinente.

Malgré tout, j'ai toujours été frustré et fasciné par quelque chose. J'ai toujours aimé apprendre. J'ai lu, je me suis documenté, j'ai toujours été bon élève. Pourtant, lors de certaines discussions, ou face à des situations concrètes, je n'étais pas à la hauteur des connaissances que j'avais acquises. Certaines personnes, moins éclairées de leur propre aveu, prenaient de meilleures décisions. Et souvent, leurs décisions se caractérisaient par leur simplicité d'une part, et leur pertinence d'autre part. C'était comme si leur relative faiblesse de savoir était compensée par une

remarquable intuition. Mais c'était plus que cela. Une bonne intuition s'acquiert par des connaissances et une expérience intériorisées qui permettent de prendre une bonne décision immédiate. Dans le cas de ces personnes que je décris, ni l'expérience, ni les connaissances étaient à l'origine de leurs décisions. C'était plutôt la capacité de faire un bon usage, voire l'usage exact, du peu de connaissances qu'elles détenaient face à un problème donné. Ce n'était ni le fait qu'elles disposaient d'une bonne imagination, parce que leurs solutions n'étaient en rien originales. Il n'y avait pas besoin d'être malin ou rusé pour trouver ces solutions. Non, il suffisait d'être simple et logique. C'était comme si les solutions étaient déjà là, et que les personnes dont je parle ne faisaient que les énoncer. Je leur posais le problème, la problématique, la question, et elles me répondaient : « Bah. C'est ça ! » ou alors « Mec, il suffit de (...), puis c'est tout. ». Ce dont je vous parle, c'est ce que j'appelle le bon sens.

D'autres auteurs ont déjà écrit sur ce type d'intelligence. Le premier d'entre eux qui me vient est Clausewitz. Dans un chapitre relatif au *génie guerrier*, il explique que parmi les différentes qualités qui caractérisent



un génie de la stratégie, il y a le *coup d'œil*. Clausewitz définit le *coup d'œil* comme ci : « *Ce n'est donc pas seulement à l'œil corporel, mais plus fréquemment à l'œil de l'esprit que l'on pense lorsqu'on parle de coup d'œil. L'expression, comme la chose, a naturellement plutôt sa place dans le domaine de la tactique ; elle ne saurait cependant être exclue de celui de la stratégie, car celle-ci oblige souvent à des décisions tout aussi rapides. Si l'on dépouille cette notion de l'élément trop figuré et trop limité que lui confère l'expression, elle traduit tout bonnement la rapidité avec laquelle on tombe sur une vérité qui reste invisible au regard d'un esprit ordinaire ou n'est discernée qu'après un long examen et de profondes réflexions.* »<sup>28</sup>. On voit alors cette même idée de capacité de l'esprit à savoir dégager une solution simple et efficace, sans avoir besoin d'analyses profondes, comme par un talent inné.

Charles de Gaulle prône également l'utilisation de cette particulière capacité de l'esprit, qu'il appelle *instinct* pour sa part, et qui est complémentaire de ce qu'il appelle *l'intelligence*, suivant les réflexions du philosophe français

---

28 Von Clausewitz Carl (1959), *De la guerre* (traduit par Pierre Neville), les éditions de Minuit, p.87.

Bergson. De Gaulle a écrit : « [...] *l'ennemi, le terrain, les moyens... [...] déduction, induction, hypothèse..., l'intelligence embrasse ces variables, les étudie, les met en ordre. Bref, dans l'esprit de l'homme qui doit agir, elle prépare la conception, **mais ne l'enfante pas**. Bergson encore a montré comment, pour prendre avec les réalités un contact direct, il faut que l'esprit humain en acquière l'intuition en combinant l'instinct avec l'intelligence. Si l'intelligence nous procure la connaissance théorique, générale, abstraite de ce qui est, c'est l'instinct qui nous en fournit le sentiment pratique, particulier, concret. Sans le concours de celle-là point d'enchaînements logiques ni de jugements éclairés. Mais sans l'effort de celui-ci point de perception profonde ni d'impulsion créatrice. L'instinct est, en effet, dans notre moi, la faculté qui nous lie de plus près à la nature. Grâce à lui, nous plongeons au plus profond de l'ordre des choses.* »<sup>29</sup>. Puis, De Gaulle poursuit en comparant le stratège à l'artiste qui, s'il a besoin de connaissances générales, a besoin de l'instinct pour créer, innover.

---

29 De Gaulle Charles (1932), *Le Fil de l'épée*, éditions Édito-Service S.A., Genève, p.18-19.

Toutefois, ni Clausewitz, ni De Gaulle, ne semblent aller plus loin en donnant des précisions explicitant cette intelligence : c'est donc ce que je m'apprête à tenter de faire. Ainsi, quelle est cette forme d'intelligence ? Pourquoi la noble activité qui est celle de produire et de transmettre le savoir ne permet pas, dans la pratique, le concret, d'être aussi efficace que l'Homme doté de bon sens ? Voilà l'objet de mon obsession et des prochains développements.

### **La définition du bon sens par ses caractéristiques :**

Selon le dictionnaire Larousse, le bon sens peut être défini comme le « *sentiment de ce qui est raisonnable* » ; comme la « *capacité de juger sainement* »<sup>30</sup>. Il est vrai que lorsqu'on observe le bon sens, il y a cette idée de raisonnable. Pourtant, précédemment, j'affirmais que le bon sens se distinguait de la raison. C'est pourquoi, je préfère employer le terme d'équilibre. Les personnes qui ont fait preuve de bon sens ont avant tout été équilibrées dans leur

---

30 Larousse, 20/06/2020, Sens (expressions) Larousse.fr, <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sens/72087#locution>

prise de décision. Elles ne sont pas excessives. En quelque sorte, elles votent au centre ; un peu comme Aristote lorsqu'il recommande de trouver le juste milieu. Aristote fait indéniablement preuve de bon sens. Il conseille de ne jamais être téméraire, ni d'être téméraire : il faut être courageux mais prudent, ou prudent mais courageux. Pareillement, au niveau politique, il constate l'impossibilité d'abolir la propriété privée et recommande alors de ne pas l'abolir ; mais, préférant la mise en commun des biens, il prône le développement de l'amitié entre les Hommes pour qu'eux-mêmes consentent à la mise en commun de leurs biens. Un arbitrage doit donc se faire entre les extrêmes pour Aristote. Il faut juger sainement, trancher raisonnablement ; c'est-à-dire trouver un compromis, ou le bon équilibre.

Pour compléter mon développement, je me permets d'ajouter un passage sur le juste milieu de *L'éthique à Nicomaque* écrit par Aristote : « *Il est clair, en effet, que bien accomplir une fonction, quelle qu'elle soit, c'est éviter tout excès et tout défaut. L'action est parfaite lorsqu'elle atteint la mesure convenable, sans la dépasser. Suivre le juste milieu, en évitant également le trop et le trop peu, est la conduite que nous devons nous proposer ; tout écart vers*

*l'un ou l'autre des deux extrêmes nous éloignerait du bien. [...] Seulement, pour déterminer ce juste milieu, il ne suffit pas de considérer chaque fonction en elle-même ; il faut tenir compte du sujet qui la réalise. On ne doit pas dire, par exemple, que manger deux mines de viande par jour est peu ; qu'en consommer dix est beaucoup et que, par conséquent, il faut en manger six mines. Cette quantité serait, sans doute, trop forte pour un débutant en gymnastique ; elle serait trop faible pour un athlète comme Milon. C'est donc le milieu, non point par rapport à la chose elle-même, mais déterminé relativement à chacun de nous, que la vertu doit préserver et suivre. »<sup>31</sup>. Si l'on interprète Aristote, on comprend que les trop et trop peu sont des évidences, des affirmations qui tombent sous le sens et qui s'opposent. Ainsi, la solution adaptée se situe nécessairement entre les deux extrêmes. Cependant, elle se situe bien au juste milieu, pas pile au milieu, c'est-à-dire que c'est une solution qui va tenir compte des deux extrêmes et aussi du contexte auquel il faut également s'adapter : le sujet qui doit appliquer la solution, autrui, l'environnement, etc.*

---

31 Aristote (1897), *Éthique à Nicomaque*, C.Delagrave (Paris), Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France, p.23.

Mais, ce n'est pas seulement de la pensée binaire, en ce sens que le bon équilibre peut être trouvé à l'intersection de choix multiples. Par exemple, pour combler un déficit, à l'échelle de l'État, on peut avoir recours dans l'absolu à la hausse des impôts, à la baisse des dépenses publiques, à la hausse de la croissance économique, et à l'annulation de la dette. Si chacun de ces choix offre une solution, chacun a des inconvénients : la hausse des impôts appauvrit la population, la baisse des dépenses publiques diminue les moyens des services publics, la hausse de la croissance économique entraîne bien souvent d'autres coûts (souvent, il faut procéder à une politique de relance et donc on doit arbitrer entre hausse de la croissance et dégradation de l'équilibre budgétaire) ; quant à l'annulation de la dette, cela risque de créer une faillite de l'État si les investisseurs ne prêtent plus à l'État et que l'annulation de la dette ne résorbe pas la totalité du déficit. C'est pourquoi le bon équilibre est une combinaison raisonnable de chacun de ces choix : légère hausse des impôts, légère baisse des dépenses publiques, mesures de flexibilité pour la croissance économique ou investissements de l'État dans l'économie, et annulation partielle de la dette ou gel temporaire du

paiement des intérêts. Bien évidemment, je ne suis pas économiste. Je suis incapable de savoir si cette solution est vraiment la bonne. J'imagine simplement que cette combinaison de solutions est plus équilibrée et efficace que le choix d'une seule solution. Ainsi, le premier caractère du bon sens est la recherche de l'équilibre, du compromis, ou du juste milieu.

Pour le deuxième caractère, il ne me sera pas difficile de le déduire. Je vais le déduire du dernier exemple que j'ai écrit. Si je reprends mon exemple, quatre solutions primaires s'offraient à nous pour régler le problème du déficit de l'État : augmenter les impôts, diminuer les dépenses publiques, augmenter la croissance économique, annuler la dette publique. En vérité, on peut réduire les quatre solutions à seulement deux. L'augmentation des impôts, la diminution des dépenses publiques, et l'annulation de la dette, sont trois solutions qui ne visent que la même finalité : rétablir l'équilibre des comptes publics, c'est-à-dire remettre à égalité le montant des recettes publiques et le montant des dépenses publiques. L'augmentation de la croissance économique, bien que ses

effets permettent *in fine* d'augmenter les recettes, répond avant tout à une finalité. Plus la croissance économique est importante, plus la richesse nationale augmente, plus l'État sera solvable (puisque la part de la dette publique ou du déficit dans la richesse nationale diminuera). Ainsi, il y a deux solutions : rétablir l'équilibre comptable du budget de l'État ou augmenter la croissance économique (autrement dit, enrichir la population). Encore une fois, je ne suis pas économiste, j'ai peut-être une vision simplifiée de la situation. Mais en guise d'illustration, c'est cela le bon sens, c'est savoir décrire la réalité de façon la plus simple possible.

Prenons un autre exemple : vous voulez vous battre contre quelqu'un, vous devez vous préparer pour parvenir à le vaincre. Plusieurs solutions s'offrent à vous pour vous entraîner : renforcer vos muscles, devenir plus endurant, apprendre des techniques de combat, forger votre mental, vous renseigner sur votre adversaire. Cela fait cinq solutions. Vous devez alors les équilibrer pour trouver votre entraînement optimal dans un temps limité. Bien, comment pourrions-nous simplifier ces solutions ? Il semble que deux solutions concernent votre amélioration physique : le



renforcement de vos muscles et celui de votre endurance. Deux autres solutions concernent votre amélioration mentale : l'apprentissage de techniques de combat, et le renfort du mental. La dernière solution, le renseignement sur l'adversaire, reste à part. Concernant l'amélioration physique et l'amélioration mentale, nous pouvons regrouper ces deux solutions dans une seule catégorie : l'amélioration de soi. Ainsi, nous pouvons, au final, réduire les cinq solutions à deux : l'amélioration de soi et la connaissance de l'adversaire.

Attention à une chose : à ce stade, vous vous dites peut-être que la solution est alors de consacrer (si on reprend l'exemple ci-dessus) autant de temps à l'amélioration de soi qu'à la connaissance de l'adversaire. Mais, ce n'est pas comme cela qu'il faut comprendre le bon sens. Le bon sens, ce n'est pas faire du 50/50 après avoir simplifié la réalité de façon binaire. Le juste milieu, ce n'est pas faire moitié-moitié, c'est savoir placer le curseur entre deux solutions opposées mais complémentaires. En fait, le bon sens, c'est simplifier la réalité afin de la penser plus facilement. En effet, si pour un problème donné, je trouve cinquante-six solutions avec lesquelles je dois trouver un équilibre, un

juste milieu, il me sera très difficile de savoir placer le curseur. Toutefois, si je parviens à **synthétiser** les solutions à seulement deux, il me sera plus aisé d'arbitrer raisonnablement, sans trop me tromper. Le fait de synthétiser ne vise qu'à simplifier la démarche intellectuelle, rien de plus. Malgré tout, dans la pratique, simplifier les choses change tout : les décisions sont plus justes, prises plus rapidement, et les personnes sont à la fois plus concentrées et moins stressées (parce qu'il est généralement plus rassurant d'arbitrer lorsqu'il n'y a qu'une option, deux choix, que lorsqu'il y en a des milliers).

Enfin, j'écarte également la critique qui consisterait à dire que réduire les solutions conduit à synthétiser des solutions dont l'énoncé serait trop abstrait pour pouvoir être applicable. *A priori*, je pourrais être d'accord avec celle-ci. Cependant, il faut cependant bien ce que signifie synthétiser ici. Si je reprends le dernier exemple, il faut trouver un juste milieu entre l'amélioration de soi et la connaissance de l'adversaire. Toutefois, il ne s'agit là que de l'équilibre général qu'il faut trouver. Les nécessités peuvent nous conduire à détailler les solutions. Si je consacre 30 % de mon temps à mon amélioration, je dois peut-être par

exemple consacrer 15 % de mon temps à me muscler et 15 % de mon temps à faire des exercices de relaxation. En fait, synthétiser permet de ne garder que les éléments essentiels, pour autant se limiter aux éléments essentiels se révèle parfois trop abstrait. Il faut donc préciser ces éléments essentiels, idéalement au minimum, de façon à ce qu'on puisse réfléchir efficacement avec le moins de données possibles. Dans notre exemple, on peut, je pense, se limiter à une démarche stratégique où 15 % du temps est consacré à la musculation, 15 % à la relaxation et 70 % à la connaissance de l'adversaire. La connaissance de l'adversaire n'est pas nécessairement (j'insiste sur nécessairement, parce qu'il est vrai que cela dépend de chacun) un énoncé qui demande à être précisé, puisqu'on comprend qu'il s'agit juste de rassembler un maximum de connaissances sur l'adversaire. En résumé, ici, simplifier signifie synthétiser la réalité à ses éléments essentiels.

À ce stade, j'ai alors décrit deux caractères du bon sens : des décisions équilibrées et la simplification de la réalité. Comme troisième caractère, il me semble que je peux raisonnablement ajouter la non-absurdité (ou *réalisme*,

si vous préférez). Ce troisième caractère découle des deux précédents. Il signifie que dans la recherche de solutions, la personne dotée de bon sens ne va pas perdre son temps à chercher des solutions trop originales, trop imaginées, trop compliquées. Clairement, il faut fermer son esprit. On loue aujourd'hui la créativité, l'imagination ou encore l'esprit d'innovation. Je suis d'accord sur le principe car créer des solutions nouvelles permet bien souvent d'acquérir des avantages. Toutefois, le revers de la médaille c'est parfois perdre son temps, fauter ou commettre de graves erreurs. En effet, un excès d'imagination va avoir pour conséquence de complexifier la réalité jusqu'à ne plus la comprendre, en proposant trop de solutions, bien souvent déséquilibrées parce que trop complexes à exécuter ou qui, semblant originales, sont gravement fermées sur un choix extrême et insensé. Autrement dit, l'excès d'imagination parasite la prise de décision en vous proposant des solutions inutiles à envisager, hasardeuses, voire coûteuses. Le pire étant sans doute ce genre de solutions originales, qui séduisent par cet aspect d'originalité, mais qui ne marchent pas car elles sont trop risquées.

Si on reprend l'exemple précédant : vous devez vous

entraîner pour battre quelqu'un. Je vais me doter d'imagination. Parfait ! J'ai une solution très originale : je ne vais m'entraîner qu'à asséner de violents coups de poing et je ne vais pas travailler mon physique ni mon mental car je n'en ai pas besoin. Par ma faible apparence physique et la peur sur mon visage, je vais mettre mon adversaire en confiance, et plus précisément en excès de confiance. Il sera alors déconcentré et fera sans aucun doute durer le combat pour s'amuser (je le connais, il est du genre à aimer humilier ses adversaires !). C'est alors que, pendant le combat, profitant de sa déconcentration, je vais lui asséner des coups de poing précis et puissants au visage. Surpris, il sera rapidement assommé.

Le problème de cette magnifique solution est que, bien qu'elle soit originale, elle est évidemment ridicule. Si je néglige mon entraînement physique et mental, je risque de subir le moindre coup de mon adversaire ; mon corps aura mal et l'envie d'abandonner se fera rapidement sentir, ayant négligé ma préparation mentale. De même, si je ne renforce pas mes muscles, mes coups manqueront de panache. Pire, penser à coup sûr que l'adversaire va se déconcentrer ou qu'il va être surpris est bien présomptueux et dangereux,

parce qu'il suffit que mon adversaire soit sérieux dès le début du combat pour que mon plan tombe à l'eau. Bref, le bon sens invite à écarter d'office cette solution : généralement, si tu veux gagner, ne néglige rien et entraîne-toi, c'est tout. Il faut être raisonnable.

Une autre solution originale aurait pu être la suivante : pour vaincre mon adversaire, je vais développer une technique imparable. D'abord, je lui mets une droite qu'il est censé éviter facilement. Ensuite, je fais cinq pas en arrière. L'adversaire me poursuivra alors, et je profiterai de son élan pour lui asséner un coup de coude au visage. Étourdi par ce violent coup, je le poursuivrai en frappant sa tête jusqu'à le mettre au sol. Puis, etc. Bref, cette solution très originale est très planifiée, trop planifiée, donc trop difficile à exécuter (d'autant plus qu'elle n'est pas raisonnable puisqu'elle se fonde sur une prédiction exacte des actions de l'adversaire).

La non-absurdité découle donc de la simplicité (analyser simplement, trouver ce qui est simple) et du fait d'être raisonnable (trouver des solutions sensées). La non-absurdité signifie aussi qu'il ne faut pas recourir excessivement à son imagination. Nous devons écarter

d'office les solutions trop farfelues, et ne se consacrer qu'à celles qui paraissent bonnes. Les solutions auxquelles nous devons penser, ce sont celles qui répondent directement, simplement et logiquement au problème. Toutefois, si l'excès d'imagination est préjudiciable, le bon sens exige quand même un minimum de créativité. Il faut juste savoir cadrer sa pensée. C'est comme en balistique : si tu veux que ton arme soit plus précise, alors allonge la longueur de ton canon. Clairement, le troisième caractère du bon sens est une ouverture d'esprit à l'égard seulement de ce qui est envisageable. Pour mettre à feu une forêt, mieux vaut utiliser des allumettes ou un briquet, plutôt que de tenter d'attirer la foudre avec une antenne dans l'espoir qu'elle frappe un arbre sec.

Je finis par une quatrième caractéristique du bon sens, ou comme un complément au bon sens, qui correspond à une attitude ou une méthode philosophique particulière qui, si elle est acquise, permet d'acquérir le bon sens ou de le compléter : le pragmatisme. La philosophie pragmatique est très simple. Selon le dictionnaire Larousse<sup>32</sup>, le

---

32 Larousse, 20/06/2020, *Pragmatisme*, Larousse.fr,

pragmatisme peut se définir en tant que philosophie comme la « *doctrine qui prend pour critère de vérité le fait de fonctionner réellement, de réussir pratiquement.* ». Dans le sens du langage courant, le dictionnaire Larousse donne la définition suivante : « *Attitude de quelqu'un qui s'adapte à toute situation, qui est orienté vers l'action pratique.* ». En fait, en vertu du pragmatisme, une théorie ne sera vraie que si elle fonctionne, ou se vérifie par la pratique.

Appliqué aux activités pratiques, cela signifie que l'adepte du pragmatisme va rechercher les solutions qui marchent ou qui ont déjà marché, et va tout simplement les appliquer, ou du moins s'en inspirer en les adaptant à la situation. Le pragmatique ne se pose pas de questions métaphysiques. Il recherche les solutions, les réponses, au moins des pistes ou des indices ; bref, ce qui marche, puis il s'en sert directement en pratique. Et c'est sûrement en partie par cette attitude qu'on parvient à se doter de bon sens.

Il faut observer les autres, voir ce qui marche, ce qui ne marche pas, chercher à comprendre pourquoi telle chose fonctionne en pratique et telle autre pas, car cette connaissance va permettre au praticien de savoir comment



adapter les bonnes recettes à son problème. Puis, pour trouver la bonne solution, on sera raisonnable, simple, non-absurde. Et pour cela, ce sont les connaissances pratiques qu'on a acquises auparavant qui nous guideront.

Si je reprends l'exemple du combat organisé contre un adversaire, je peux par exemple savoir qu'il est très grand. Dans la pratique, j'ai appris qu'une personne très grande pouvait manquer de mobilité. Dans ce cas, pourquoi ne pas adapter mon entraînement dans ce sens en apprenant des techniques qui me permettront de profiter du manque de mobilité de mon adversaire ? Voilà ce qu'est le pragmatisme, c'est savoir rassembler les connaissances qui vont nous servir à l'accomplissement de notre objectif.

Le pragmatisme va compléter le bon sens sur un point important et compléter l'art de ne pas fauter, que je développe dans ce livre. Ici, je tente d'apprendre à mes lecteurs à devenir stratège, en ayant à l'esprit qu'il faut avant tout s'attacher à ne commettre aucune erreur. Cet esprit, comme je vous l'ai dit dans l'introduction, vous aidera normalement à vous adapter à toutes circonstances, à avoir les bonnes bases en stratégie. Malgré tout, si vous souhaitez approfondir un domaine particulier, il vous faut

faire preuve de pragmatisme, apprendre et appliquer ce qui fonctionne. Par exemple, la lecture de ce livre devrait améliorer votre niveau dans tous types de jeux et de travaux : jeu d'échecs, tennis, stratégie d'entreprise, etc. Néanmoins, si vous souhaitez devenir un bon joueur d'échecs, il faudra aller plus loin. Une fois ce livre lu, vous aurez certes l'esprit du stratège, mais pas le savoir du joueur d'échecs. Regarder les matchs de Magnus Carlsen et lire les livres d'Emanuel Lasker seront des approfondissements susceptibles de faire de vous un grand joueur. En quelque sorte, **par bon sens, il faut dépasser le bon sens en faisant preuve de pragmatisme**, parce que c'est une décision équilibrée (juste milieu entre connaissances abstraites de ce livre, et connaissances concrètes des échecs par exemple), simple (approfondir tel domaine), et non-absurde (car il serait au contraire absurde de ne pas rechercher ce qui est susceptible de marcher).

Ainsi, pour faire preuve de bon sens, il faut se souvenir de ses principales caractéristiques et les intérioriser : c'est ma recommandation. Pour que vous vous en souveniez mieux, je me permets de vous les récapituler :

- Premièrement, la personne dotée de bon sens est **mesurée et raisonnable**. C'est-à-dire qu'elle recherche **le juste milieu, et le compromis**.
- Deuxièmement, la personne dotée de bon sens fait preuve de **simplicité**, et ce tant dans la recherche de solutions que dans l'analyse.
- Troisièmement, la personne dotée de bon sens **n'est pas absurde**, elle **ne déborde pas d'imagination**, elle cherche avant tout à **trouver des solutions réalistes**.
- Quatrièmement, la personne dotée de bon sens est **pragmatique**, c'est-à-dire qu'elle recherche ce qui marche, et comprend ce qui ne marche pas, pour s'adapter à la pratique.

En quatre mots, le bon sens c'est : la **mesure**, la **simplicité**, le **réalisme**, et le **pragmatisme**.

### **Illustration des caractéristiques du bon sens :**

Pour que vous puissiez mieux vous en souvenir, et pour que vous saisissiez au mieux le sens de mon propos, je

vais vous illustrer les caractéristiques du bon sens par le contre-exemple, excepté pour le pragmatisme où ce sera un exemple.

Le premier exemple tient à rendre hommage à nos valeureux poilus qui ont combattu pendant, sans doute, l'une des guerres les plus difficiles de l'histoire à endurer pour le soldat. Au début de la Première Guerre mondiale, en août 1914, les Allemands étaient parvenus à s'enfoncer profondément en France. Rapidement, le plan Schlieffen se montra efficace. L'armée allemande était aux portes de Paris, prête à donner le coup de grâce à la France. Mais heureusement pour les Français, la bataille de la Marne fut remportée. Ils parvinrent alors à repousser l'envahisseur bien plus au nord. Suite à ces événements, la guerre, qui aurait pu durer quelques semaines, va s'éterniser durant des années pendant lesquelles les soldats auront le sentiment d'être réduits à de la chair à canon. La France a manqué de peu, en 1914, de connaître la débâcle qu'elle connut vingt-six ans plus tard en 1940 : que s'est-il passé ?

Une interprétation courante considère que la doctrine militaire française n'était pas du tout adaptée. La relecture

des guerres napoléoniennes et la mauvaise interprétation des écrits de Clausewitz ont abouti à un véritable culte de l'offensive parmi les stratèges français. Cette doctrine est parfois surnommée « l'offensive à outrance ». Selon elle, l'offensive serait toujours supérieure à la défensive. Celui qui attaque prend l'initiative et acquiert l'ascendant moral sur son adversaire. En forçant le trait, on pourrait affirmer que l'idée était qu'une offensive généralisée sur l'adversaire, contre lequel on envoyait nos valeureux soldats galvanisés par la volonté de vaincre, à la baïonnette de préférence, avec deux ou trois trompettes pour la rythmique, devait permettre de le vaincre. En quelque sorte, c'était une doctrine, non pas très, mais trop optimiste : elle sombrait dans le volontarisme le plus vulgaire. Pourtant, en 1914, l'état de l'art de la guerre était bien différent par rapport à celui en vigueur lors des guerres napoléoniennes. La puissance de feu des canons et des fusils était alors sans précédent, et toute offensive massive lancée à découvert n'était que folie. Malgré tout, ces changements n'ont pas été pris en compte. Si une stratégie offensive pouvait, pourquoi pas, se défendre, c'est bien ici l'excès dû au *culte* de l'offensive qui se révélait problématique : il y a parfois des

moments ou des lieux dans lesquels il est préférable de défendre ; il faut savoir s'adapter et trouver l'équilibre entre trop d'offensive et trop de défensive, **cela tombe sous le sens.**

Pourtant, deux ans avant le début de la Grande guerre, les stratèges français avaient réfléchi à un plan bien plus équilibré en cas de guerre contre l'Allemagne. Ce plan consistait, grossièrement, à fortifier les frontières de façon à contraindre les forces allemandes à se diviser, pour les attaquer en supériorité numérique sur des points choisis. Il y avait donc une dose de défensive (les fortifications) et d'offensive (l'attaque au bon moment). Seulement, comme l'écrit le stratéliste britannique Sir Basil Liddell Hart : « [...] *dans la décennie qui précéda 1914, apparut une nouvelle école dont le colonel de Grandmaison fut le prophète. Cette école dénonça ce plan comme étant contraire à la mentalité française et impliquant une "atrophie presque complète de l'idée d'offensive". [...] Puis, rejetant l'ancien plan, ils formulèrent le fameux plan XVII. Celui-ci n'était qu'une simple approche directe sous la forme d'une offensive profonde, "toutes forces réunies",*

*contre le centre allemand.* »<sup>33</sup>. Ce changement de doctrine était désastreux. En fait, par dogmatisme, les stratèges français négligeaient des avantages évidents qu'ils n'allaient dès lors pas pouvoir exploiter avec cette stratégie. Ils omettaient également les avantages que l'adversaire allait acquérir de cette stratégie : « *Or, pour cette offensive frontale, et sur tout le front, le plan français supposait l'égalité des forces avec un adversaire qui, lui, s'appuierait sur sa propre zone frontière fortifiée, alors que, en fonçant en avant, les Français renonçaient à tous les avantages de la leur.* »<sup>34</sup>. C'est ainsi que l'absence de sagesse et de modération ont conduit à un plan insuffisamment équilibré, excessivement offensif, qui manqua de peu de donner une victoire facile à l'adversaire.

Toutefois, comme je suis Français, je vais prendre ma revanche. Le deuxième exemple à ne pas suivre nous est fourni par l'Allemagne. Le 22 juin 1941, le Troisième Reich débuta l'opération *Barbarossa*. Le but était d'envahir l'Union soviétique en anéantissant l'armée rouge : en

---

33 Liddell Hart Basil, *Stratégie*, Perrin, collection Tempus (2015), p.300.

34 *Ibid.*

définition, c'était une guerre d'anéantissement. Début 1942, le résultat fut sans appel. Leningrad (Saint-Pétersbourg) était assiégé. Les Allemands n'étaient plus qu'à quelques kilomètres de Moscou. L'Ukraine était presque totalement occupée. Les pertes soviétiques (morts, blessés, disparus et prisonniers) atteignaient des millions. Bien que la Wehrmacht eut subi de lourdes pertes, celles-ci ne se comptaient, comparativement aux Russes, qu'en centaines de milliers. Néanmoins, l'Allemagne avait perdu. L'hiver était venu sans qu'aucun des objectifs initiaux n'aient été atteints, donnant le temps à l'Union soviétique de réorganiser son industrie, de renforcer ses effectifs, et de préparer sa stratégie défensive puis contre-offensive.

La raison pour laquelle les objectifs n'avaient pas été accomplis était que ceux-ci furent trop nombreux. Le plan était trop complexe. L'état-major allemand n'était pas parvenu à s'entendre sur un plan plus simple, ne prenant en compte que les éléments essentiels, c'est-à-dire des objectifs prioritaires sur lesquels il aurait fallu se concentrer. Deux camps s'opposaient. Le premier d'entre eux, dont Hitler faisait partie, était partisan d'une grande manœuvre enveloppante qui consistait à prendre Leningrad avec l'aide



des Finlandais, et à concentrer le reste des forces en direction du Caucase pour s'emparer des ressources économiques, et notamment pétrolières, de la Russie. Puis, une fois passée cette première phase, les forces allemandes se seraient concentrées vers Moscou contre des forces russes affaiblies par la première phase. Déjà, ce premier plan était plutôt complexe et multipliait les incertitudes. Le deuxième camp avait une conception plus simple et, peut-être, plus efficace : « *Brauchitsch et Halder voulaient concentrer leurs moyens sur l'axe d'effort les menant à Moscou ; non pas tant pour conquérir la capitale, mais parce qu'ils sentaient bien qu'opérer sur cette ligne offrait les meilleures chances de détruire la masse des armées russes qu'ils "comptaient rencontrer sur le chemin de Moscou".* »<sup>35</sup>.

Finalement, pour le début des opérations, l'état-major se mit d'accord sur le second plan, la question de l'accomplissement des objectifs du premier étant repoussée à une date ultérieure. Le début de l'opération *Barbarossa* fut brillant. Les batailles d'encerclement menées par l'armée allemande furent fulgurantes, à l'image de l'invasion de la France en 1940. Rapidement, l'armée rouge perdit une

---

35 *Ibid*, p.415.

grande partie de ses forces et fut contrainte au repli.

Alors qu'en décidant de concentrer les forces allemandes sur la poursuite des Russes, celles-ci auraient probablement entraîné la chute de Moscou et, peut-être avec elle, celle de l'Union soviétique entière, Hitler décida qu'il était temps d'appliquer son plan. Une nouvelle fois, je vous livre la pertinente analyse de Sir Liddell Hart : *« Il semble qu'il ait imaginé une manœuvre du type Cannes, mais à une plus grande échelle ; manœuvre qui, profitant de ce que la menace sur Moscou attirerait les réserves russes dans ce secteur, permettrait ainsi aux ailes allemandes d'atteindre plus facilement leurs objectifs latéraux, Leningrad et l'Ukraine. [...] Ces projets ne furent pas approuvés par tous, par suite des divergences d'opinions entre les généraux : chacun tendait, naturellement, à ne penser qu'à son propre secteur et à réclamer que la préférence lui fût accordée. »*. Ainsi, Hitler complexifia la situation qui, pourtant, était simple. L'essentiel était l'anéantissement des troupes soviétiques qui étaient concentrées vers Moscou. Une fois celles-ci anéanties, le reste du territoire tombait sous domination allemande, faute de pouvoir être défendu. Cette solution simple, qu'il avait l'opportunité d'adopter,

était une stratégie connue depuis longtemps. Cette méthode pour vaincre un adversaire était, notamment, déjà énoncée par Clausewitz : « [...] *ce sont les forces militaires qui sont destinées à défendre le pays. Suivant l'ordre naturel c'est donc elles qu'il faudrait détruire en premier ; ensuite le territoire devra être conquis ; à la suite de ces deux succès, et suivant les forces dont nous disposerons encore à ce moment, l'ennemi serait alors contraint à signer la paix.* »<sup>36</sup>. Ainsi, plutôt que de se limiter à l'essentiel pour vaincre, c'est-à-dire éliminer les forces adverses directement, Hitler se compliqua la tâche en voulant obtenir trop rapidement la main-mise sur Leningrad et sur les ressources de l'Ukraine et du Caucase. La complexité de sa vision stratégique était contraire au bon sens, qui commande d'agir plus simplement, ce qui lui aurait été bénéfique.

Parmi les exemples de stratégie absurde, je crois que la stratégie franco-britannique visant à régler la crise du canal de Suez est un cas d'école. Le 26 juillet 1956, le président de l'Égypte, Gamal Abdel Nasser, prononça un

---

36 Von Clausewitz Carl (1959), *De la guerre* (traduit par Pierre Neville), les éditions de Minuit, p.71.

discours durant lequel il prôna le nationalisme arabe pour lutter contre les puissances impérialistes dont Israël est à l'avant-garde. À un moment donné, il cita le nom du constructeur du canal de Suez : Ferdinand de Lesseps. C'était le signal pour l'armée égyptienne qui, dès lors, passa à l'action et s'empara du canal de Suez. Le but de l'opération était d'occuper le canal, jusqu'alors détenu par la compagnie du canal de Suez, afin de le nationaliser. Cette nationalisation était une provocation directe envers les autorités britanniques et françaises, qui étaient les principaux pays actionnaires de la compagnie. Après quelques mois de négociations diplomatiques infructueuses, le Premier ministre anglais Anthony Eden et le président du conseil français Guy Mollet prirent la décision de passer à l'action. Ils se mirent d'accord, avec Israël, sur une stratégie qualifiée de ridicule par le célèbre diplomate américain, Henry Kissinger : « [...] *la Grande-Bretagne et la France s'imposèrent une charge fatale en prenant comme prétexte un stratagème ridicule, cousu de fil blanc. Imaginé par la France, il prévoyait qu'Israël envahirait l'Égypte et se porterait vers le canal de Suez, sur quoi la Grande-Bretagne et la France, invoquant la liberté de navigation,*

*exigeraient que l'Égypte et Israël se retirent tous deux à une distance de quinze kilomètres du canal. Si l'Égypte refusait – comme on s'y attendait –, la Grande-Bretagne et la France occuperaient la zone du canal. La suite des événements restait dans le flou. Le plan devait être mis à exécution une semaine avant les élections présidentielles américaines. »<sup>37</sup>.*

Résultat : *« Le 2 novembre, l'Assemblée générale [des Nations unies] exigea l'arrêt des hostilités à une majorité écrasante de soixante-quatre voix contre cinq. Le 3 novembre, en séance de nuit, elle [...] commença à débattre de l'envoi d'une force de maintien de la paix [...]. Le 5 novembre, cette force était créée. »<sup>38</sup>.*

Comment expliquer un tel résultat ? Selon moi, la stratégie était absurde car fondée sur de l'imaginaire. Elle était conçue sans tenir compte des réalités. Les gouvernements français et britanniques ont élaboré un plan qui paraissait efficace sur le papier : l'agression d'Israël fournit la justification pour intervenir, on intervient et on invoque la liberté de navigation pour justifier le contrôle du

---

37 Kissinger Henry (1996), *Diplomatie*, Fayard, p.486.

38 *Ibid*, p.487.

canal. Le problème est que ni les États-Unis, ni l'Union soviétique, ni tous les nouveaux membres de l'Organisation des Nations unies ne pouvaient cautionner une telle action. Or, cette possible réaction de la communauté internationale a été occultée. Pourtant, c'était un élément essentiel dont il fallait tenir compte. Je parlais du fait qu'il faut ouvrir son esprit limitativement à ce qui est envisageable : le problème est qu'ils ont ouvert leur esprit à un plan inenvisageable parce que celui-ci n'envisageait pas ce qu'il fallait envisager. Comprenez, on ne peut même pas considérer ce plan comme étant incomplet : il n'était pas à envisager parce qu'il n'était tout simplement pas réaliste. L'intervention militaire directe allait nécessairement entraîner une réaction de la communauté internationale : l'Égypte se rapprochait de l'Union soviétique qui faisait tout pour en faire son alliée, et les États-Unis avaient tout intérêt à ne pas soutenir l'intervention franco-britannique pour ne pas perdre définitivement l'amitié de l'Égypte (et globalement, quelle image auraient-ils donnée aux nouveaux États issus de la décolonisation et donc opposés à l'impérialisme occidental ?). Dès lors, l'intervention n'était pas envisageable. La reprise du canal devait se faire par d'autres

moyens. Peut-être fallait-il simplement attendre pour le moment, je ne sais pas : soyons stoïciens, sachons distinguer ce qui peut être changé et ce qui ne peut pas l'être. En tout cas, ce plan irréaliste car trop parfait entraîna la démission du Premier ministre britannique, et une crise économique en France. Il nous permet, par ailleurs, de vous illustrer la non-absurdité, dit aussi réalisme, caractéristique du bon sens tel que défini ici.

Un exemple clair du pragmatisme nous est fourni par Guillaume le Conquérant. En 1066, il emmena une petite armée composée de sept mille normands à la conquête du trône d'Angleterre. Au nord de l'Angleterre, le roi Harold II devait faire face à une autre menace. En effet, le roi de Norvège, Harald, revendiquait également la couronne. Le 25 septembre 1066, au final, Harold parvint à s'imposer face à Harald lors de la bataille de Stamford bridge. Toutefois, après la bataille, Harold apprit une mauvaise nouvelle : les Normands débarquaient au sud de l'Angleterre. Il fut alors contraint de marcher rapidement à la rencontre des Normands sans pouvoir rassembler des troupes supplémentaires à ses troupes restantes. Les deux armées se

rencontrèrent le 14 octobre 1066 à Hastings. Les Anglais étaient positionnés en haut d'une colline qui surplombait une plaine au sud et une forêt au nord, leur donnant un avantage défensif tactique majeur. Pour autant, ne manquant guère de courage, les Normands engagèrent les combats avec leur infanterie. Après plusieurs assauts infructueux, le duc de Normandie observa la défense des Anglais et y découvrit une faille. Il vit que quelques parties de l'armée anglaise descendaient dangereusement de la colline, à la poursuite des soldats normands lorsque ces derniers se repliaient. Guillaume eut alors l'idée suivante : attaquer avec son infanterie, simuler une fuite afin que l'ennemi le poursuive, puis couper l'armée anglaise en deux en attaquant les poursuivants avec la cavalerie normande. Le plan fut mis à exécution et fut couronné de succès. Les soldats poursuivants furent vite mis en déroute par la cavalerie. Le reste de l'armée anglaise restant sur la colline fut aussi rapidement défait lorsque le roi Harold mourut d'une flèche transperçant son œil. La bataille était gagnée, même si la conquête de l'Angleterre ne faisait que commencer.

Si Guillaume de Normandie a remporté la victoire ce



14 octobre 1066, c'est parce qu'il fut un bon observateur. Il remarqua l'imprudente indiscipline d'un certain nombre de soldats anglais, qui s'aventuraient trop loin de leur position défensive. Il conclut qu'en perdant leur avantage tactique, et en se divisant, ces Anglais lui donnaient l'opportunité de rompre facilement leur dispositif. Mieux vaut attaquer l'ennemi lorsqu'il est divisé et faible, que lorsqu'il est uni et dans une position de force. Or, pragmatisme : les soldats anglais étaient prêts à se diviser et à se mettre en danger si les Normands se repliaient, donc les Normands simulèrent une fuite pour les diviser et les mettre en danger. Simple et de bon goût, ou plutôt, de bon sens.

### **Utiliser son bon sens :**

Un esprit d'équilibre, synthétique, réaliste et pragmatique, voilà comment je définis le bon sens. Maintenant, si vous voulez acquérir ce bon sens, l'exercice et la répétition sont essentiels. Il vous faudra alors avoir en tête ces quatre caractéristiques avant de prendre des décisions. Toutefois, faites preuve de souplesse : il ne faut pas appliquer strictement les caractéristiques du bon sens,

mais les avoir en tête de sorte à ce que le bon sens devienne intuitif pour vous. En quelque sorte, ces caractéristiques sont des inspirations, des points de repère qui indiquent à quoi ressemble le bon sens ; ils ne constituent cependant pas exactement le bon sens. Il faut que votre attitude se rapproche de ces caractéristiques. Il est important que cela soit intuitif parce que le bon sens est autant censé permettre de planifier sagement, que d'agir dans l'urgence.

Encore une fois, j'écris ma vérité et je vous la partage. Chacun comprendra donc le bon sens à sa manière. Tant mieux, parce que cela vous permettra d'adapter ma vérité à votre personnalité et, au final, de construire votre propre vérité. En tout cas, acquérir le bon sens m'a permis de m'améliorer sensiblement sur un certain nombre de domaines, je ne peux que vous témoigner de mon expérience personnelle de ce côté là.

## Premier appendice : Comment traiter son adversaire ?

Le but de ce livre est de faire de vous des stratèges, en vous enseignant les bases de ce qui fait un bon stratège : la maîtrise de soi et le bon sens. Ce n'est cependant pas suffisant pour remporter la victoire. D'une part, parce que, comme j'ai pu le dire dans la partie consacrée au pragmatisme, il vous faut apprendre ce qui marche dans des domaines particuliers pour devenir meilleur : si vous êtes militaire et que vous devez mettre fin à une insurrection, je vous conseille de vous renseigner sur les stratégies et tactiques de contre-insurrection. D'autre part, parce que vous n'êtes pas seul et que si vous êtes bon stratège, ce peut-être également le cas de votre adversaire. La question qui reste alors en suspens est de savoir : comment s'assurer d'être meilleur stratège que votre adversaire ? La première étape est, selon moi, d'apprendre à rester maître de soi et à faire preuve de bon sens. La seconde est de rendre votre adversaire moins bon stratège.

Cette seconde étape présente toutefois un obstacle

majeur. Sun Tzu a dit : « *Les grands capitaines de jadis s'employaient à faire en sorte qu'on ne puisse les vaincre, en attendant que l'ennemi puisse être vaincu.* »<sup>39</sup>. Certes, mais il a ajouté : « *L'invincibilité dépend de soi, la vulnérabilité de l'autre.* »<sup>40</sup>. Cela signifie que même s'il faut s'attacher à se parfaire puis à exploiter les imperfections de l'adversaire, ces dernières ne dépendent que de lui. Ce n'est pas nous qui rendons l'adversaire faible, c'est l'adversaire qui nous laisse le rendre faible ; autrement dit, il nous en donne l'opportunité. À partir de là, comment le rendre moins bon stratège ? Si l'adversaire ne sera moins bon que par sa faute, rien ne nous empêche malgré tout de le pousser à la faute. Pour cela, il existe une variété infinie de techniques. Bien entendu, par esprit de simplicité, j'ai décidé de les regrouper en deux catégories.

Premièrement, nos décisions se fondent sur des informations. Le mieux est qu'elles soient vraies. Si elles ne le sont pas, ou qu'elles sont floues et que nous ne parvenons pas à distinguer le vrai du faux, nous risquons de mal agir.

---

39 Sun Tzu (2008), *L'art de la guerre* (traduit par Jean Lévi) dans *Les sept traités de la guerre*, Fayard/Pluriel, p.100.

40 *Ibid.*

C'est pourquoi Sun Tzu a dit encore : « *La guerre repose sur le mensonge. Capable, passez pour incapable. Prêt au combat, ne le laissez pas voir. Proche semblez donc loin, loin semblez donc proche.* »<sup>41</sup>. En fournissant des informations fausses, contradictoires, ou complexes à votre adversaire, il lui sera plus difficile de bien agir. La probabilité qu'il commette des erreurs sera alors plus importante.

Un exemple connu d'opération militaire de désinformation est l'opération *Fortitude* de 1944. Les Alliés avaient pour projet de débarquer sur les plages normandes, propices à un débarquement aisé. Toutefois, l'Allemagne maintenait d'importants effectifs en France. N'importe quel débarquement pouvait être tué dans l'œuf par les forces allemandes qui pouvaient se déplacer rapidement sur le territoire français. Les généraux alliés misèrent alors (en partie) sur la possibilité d'une erreur de jugement du commandement allemand. Avec l'opération *Fortitude*, ils organisèrent une campagne de désinformation pour faire croire aux Allemands que le débarquement allait se dérouler à Calais. Pour ce faire, les Alliés bombardèrent les voies de

---

41 *Ibid.*, p.93.

communication allemandes à Calais et demandèrent aux résistants français d'y pratiquer le sabotage. Sur le sol d'Angleterre, des faux chars furent mis en évidence pour les pilotes allemands qui espionnaient le territoire anglais. Des mouvements de troupes britanniques en direction de Douvres visaient à tromper les Allemands sur les intentions des Alliés. Un système d'agents doubles fut également mis en place. Etc. Après coup, cette campagne se révéla très efficace. Preuve en est que le *Führer* lui-même continua à croire pendant un laps de temps fatal que le débarquement de Normandie n'était qu'une diversion lorsqu'il eut lieu, et que le véritable débarquement allié allait se dérouler à Calais. Grâce à cela, les renforts allemands arrivèrent trop tardivement pour soutenir les divisions qui était chargées de défendre le littoral normand, permettant aux alliés de s'installer durablement en Normandie et d'y concentrer leurs troupes, libérant la France par la suite.

Plus rarement, la désinformation permet directement de vaincre l'adversaire et d'atteindre ainsi ses objectifs. En 541, lors de la guerre lazique, les Perses Sassanides sous le règne et le commandement de Chosroes Ier pénétrèrent de nouveau dans les territoires tenus par l'Empire romain

d'Orient, alors sous le règne de Justinien Ier. Leur objectif était d'envahir la Palestine. Le Roi perse alignait jusqu'à peut-être 200.000 hommes. Justinien ne pouvait pas réagir avec un nombre égal de troupes, parce que les moyens de l'Empire étaient consacrés en priorité à d'autres projets, comme la reconquête de l'Italie. Mais il décida de rappeler d'Italie son meilleur général, le célèbre Bélisaire, pour faire face à l'invasion perse. Celui-ci parvint à rassembler une petite armée, ridiculement composée de dix ou vingt mille soldats. Pourtant, Bélisaire parvint à trouver une solution. S'il ne pouvait pas vaincre l'adversaire par les armes, il pouvait toujours lui faire croire qu'il était vain de poursuivre son invasion. Autrement dit, il fit croire aux Perses que les Romains étaient bien trop forts. Voici comment il procéda :

*« Quand Chosroès apprit la présence des Byzantins, il envoya un émissaire à Bélisaire sous le fallacieux prétexte de discuter avec lui les termes d'un éventuel traité de paix ; en réalité pour se renseigner sur la valeur et l'état de l'armée byzantine. [...] Devinant l'objet réel de cette mission, Bélisaire monta une "comédie" militaire. Il préleva les meilleurs de ses hommes [...] et il les mit en place sur l'itinéraire que devait emprunter l'envoyé de Chosroès, si*

*bien que cet espion put croire que les éléments qu'il rencontrait ainsi constituaient seulement les avant-postes d'une grande armée. En outre, les soldats reçurent l'ordre de se répandre dans la plaine et de se déplacer constamment, de telle sorte que leur nombre apparent en fût comme multiplié. [...] Le rapport de son ambassadeur persuada Chosroès qu'il était vraiment trop hasardeux de poursuivre sa progression alors qu'une force ennemie aussi formidable était établie sur le flanc de sa ligne de communications. »<sup>42</sup>. Ainsi, en semant le doute ainsi que la peur à son adversaire, Bélisaire parvint à sauver l'Empire romain d'Orient d'une invasion qui, de prime abord, paraissait impossible à contrer.*

Faites tout de même attention avec cette dernière illustration : ici, si Bélisaire a usé de cette technique, c'est parce qu'il n'avait pas d'autres choix. Il ne faut pas en espérer autant, il est rare qu'un adversaire se laisse duper aussi facilement (Pourquoi Chosroès n'a pas envoyé quelques espions supplémentaires pour être certain ? Pourquoi ne se fonder que sur les dires d'un unique

---

42 Liddell Hart Basil, *Stratégie*, Perrin, collection Tempus (2015), p.164.



émissaire ?). Il faut seulement vous rappeler que la désinformation peut avoir une influence plus ou moins déterminante sur l'issue d'un combat. C'est pourquoi il faut y recourir, sans en faire une stratégie à part entière, mais seulement un élément d'une stratégie plus globale.

La deuxième catégorie de techniques permettant de détériorer les capacités mentales de son adversaire, c'est la déstabilisation. Pour être bon stratège, il faut faire preuve de maîtrise de soi. Donc, pour devenir un moins bon stratège, il ne faut plus se maîtriser, être déstabilisé. Pour ce, une variété de techniques existe là encore et je pense qu'on peut diviser les techniques de déstabilisation entre celles usant de l'effet de surprise et celles qui ont pour effet d'excéder les émotions de l'adversaire.

Les exemples de surprise stratégique sont nombreux dans l'histoire. En vérité, l'effet de surprise est un sujet particulièrement étudié dans la science stratégique, si bien que la recherche de cet effet est peut-être la clé de toute victoire. Dans la pensée chinoise, Sun Tzu a dit : « *Je surgis*

là où il ne peut m'atteindre, je le frappe à l'improviste. »<sup>43</sup>. Il n'est pas le seul. Dans un ouvrage plus récent que *L'art de la guerre*, qui reste ancien malgré tout, l'empereur des T'ang, T'ai-Tsong, propose une réflexion difficile à comprendre (plus facile avec les explications de Jean Lévi) mais particulièrement intéressante sur l'effet de surprise : « Si nous usons d'un coup irrégulier en guise de coup régulier et que l'ennemi le découvre, je passe à une manœuvre régulière pour l'attaquer ; si j'use d'un coup régulier en guise de manœuvre irrégulière et que l'ennemi pense que j'utilise un coup régulier, je l'attaque alors avec un coup irrégulier. De cette façon l'ennemi se trouve toujours en situation de vide stratégique [...]. »<sup>44</sup>. La pensée européenne a également beaucoup travaillé sur la question de la surprise stratégique. Carl von Clausewitz consacre le neuvième chapitre de son livre III intitulé « *De la stratégie en général* » figurant dans son ouvrage *De la guerre* à la question de la surprise<sup>45</sup>. Liddell Hart recommande de

43 Sun Tzu (2008), *L'art de la guerre* (traduit par Jean Lévi) dans *Les sept traités de la guerre*, Fayard/Pluriel, p.106.

44 *Questions de l'empereur des T'ang au général Li Wei-Kong* (2008) (traduit par Jean Lévi) dans *Les sept traités de la guerre*, Fayard/pluriel, p.510.

45 Von Clausewitz Carl (1959), *De la guerre* (traduit par Pierre Neville), les éditions de Minuit, p.207.

toujours rechercher la « *ligne de moindre attente* »<sup>46</sup> de l'adversaire pour le prendre par surprise. Un stratégeste plus contemporain, Hervé Coutau-Bégarie, semble recommander la même chose lorsqu'il écrit dans son œuvre majeure : « *Le but de toute action stratégique est de surclasser l'ennemi en vue de lui imposer notre volonté. Pour cela, la solution la plus radicale consiste à être plus fort que lui [...]. Mais une telle supériorité est tout à fait exceptionnelle. L'ennemi, même en situation de faiblesse, peut compenser l'insuffisance de ses moyens par l'utilisation judicieuse du terrain ou par la supériorité de sa manœuvre : la petite Finlande a été capable de tenir en échec le "rouleau compresseur" russe. D'autre part, même lorsqu'on dispose d'une telle supériorité, il est toujours souhaitable d'attaquer le dispositif ennemi dans ses points faibles afin de hâter le dénouement et de réduire les pertes. Il faut donc rechercher la surprise stratégique, qui empêchera l'ennemi d'opposer la riposte appropriée.* »<sup>47</sup>. Enfin, des illustres stratèges ont explicitement recommandé l'usage de l'effet de surprise en stratégie, parmi eux Napoléon Bonaparte : « *Une*

---

46 Liddell Hart Basil, *Stratégie*, Perrin, collection Tempus (2015).

47 Coutau-Bégarie Hervé (2011), *Traité de stratégie*, 7<sup>e</sup> édition, Economica / Bibliothèque Stratégique, p.414.

*maxime de guerre bien éprouvée est de ne pas faire ce que veut l'ennemi, par la seule raison qu'il le désire [...]. Une conséquence de ce principe est de ne jamais attaquer de front une position qu'on peut obtenir en la tournant.* »<sup>48</sup>.

Ferdinand Foch, généralissime des forces alliées lors de la Première Guerre mondiale, faisait de la sûreté-surprise l'un des trois principes stratégiques régissant l'art de la guerre, sûreté signifiant qu'il faut également éviter d'être pris par surprise par l'ennemi. C'est ce qu'exprime aussi, encore une fois, Napoléon Bonaparte lorsqu'il dit : « *Un général en chef doit se dire plusieurs fois par jour : "Si l'armée ennemie apparaissait sur mon front, sur ma droite, ou sur ma gauche, que ferais-je ?"*. Et s'il se trouve embarrassé, il est mal posté, il n'est pas en règle, il doit y remédier. »<sup>49</sup>.

Je vous ai ainsi donné une large gamme de références si vous souhaitez approfondir vos connaissances sur l'effet de surprise. Désormais, vous êtes (je l'espère) convaincus de l'importance de la surprise dans le déroulement d'un combat. Je vais maintenant vous donner

---

48 Napoléon Ier (1769-1821 ; empereur des Français), *Maximes de guerre et pensées de Napoléon Ier*, 5<sup>e</sup> édition, 1863, Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France, p.10.

49 *Ibid.*, p.6.

un exemple, comme à mon habitude.

L'exemple le plus significatif de surprise stratégique est celle issue de l'exécution du « plan jaune » par l'Allemagne en mai 1940 contre la France. Le plan fut conçu par le général Erich von Manstein et fut soutenu puis approuvé par Adolf Hitler. Il consistait simplement à faire pénétrer une partie de la Wehrmacht en Belgique pour que les troupes franco-britanniques s'y concentrent, afin de mieux effectuer une percée rapide plus au sud, en traversant la forêt des Ardennes alors trop peu défendue, avec des unités blindées dans le but d'encercler rapidement le gros des forces alliées. Ce plan fut un succès allemand phénoménal, il eut suffi de quelques jours pour encercler les soldats franco-britanniques et de cinq semaines seulement pour vaincre la France, alors qu'il a fallu se battre quatre années par le passé pour en finir avec la Première Guerre mondiale. Si l'on en croit Liddell Hart, l'effet de surprise fut acquis par la croyance des stratèges classiques au caractère infranchissable de la forêt des Ardennes : *« Cela avait été une aventure bien téméraire que de lancer ainsi une masse de blindés et de véhicules à moteurs dans une région aussi difficile et considérée, pendant longtemps*

*et par les stratégies classiques, comme “infranchissable” [...] pour une opération de blindés. Mais cette opinion accrut les chances d’obtenir l’effet de surprise [...].* »<sup>50</sup>. Toutefois, pour ma part, l’analyse d’Hervé Coutau-Bégarie me convainc davantage parce que je l’estime à la fois plus complexe et plus réaliste. Dans son célèbre traité de stratégie, il explique que la surprise stratégique peut être technique, géographique, temporelle ou doctrinale. Puis, poursuivant sa réflexion, il conclut ceci en citant la campagne militaire menée par l’Allemagne en 1940 : « *Bien évidemment, la meilleure surprise est celle qui combine ces différents éléments, comme le font les Allemands en mai 1940 : la surprise est, à la fois, géographique (choix des Ardennes réputées infranchissables), doctrinale (emploi des charges) et technique (Stukas).* »<sup>51</sup>. Ainsi, ce serait en réalité une combinaison de plusieurs effets de surprise qui aurait permis aux Allemands de prendre l’ascendant sur leurs adversaires français et anglais en 1940. C’est pourquoi je considère cet exemple comme étant l’un des plus

---

50 Liddell Hart Basil, *Stratégie*, Perrin, collection Tempus (2015), p.402.

51 Coutau-Bégarie Hervé (2011), *Traité de stratégie*, 7<sup>e</sup> édition, Economica / Bibliothèque Stratégique, p.415.

significatifs : la fulgurance de la victoire et la multiplicité des effets de surprise m'ont paru à la fois frappantes pour le lecteur et pédagogiques.

Reste à parler de la technique consistant à excéder les émotions de l'adversaire. Tout d'abord, il faut dire un mot sur la théorie des émotions. Les émotions font l'objet de diverses typologies et catégorisations. Par exemple, Paul Ekman retient comme émotions de base la colère, la peur, la tristesse, le dégoût, la détresse, la joie, la satisfaction, l'excitation, la surprise et le mépris<sup>52</sup>. Pour ma part, par esprit de simplicité, j'ai préféré retenir seulement quatre émotions de base (celles qu'on retrouve le plus souvent parmi les différents auteurs) : colère, peur, tristesse, joie. Je mets à part la surprise en considérant que c'est plutôt une absence brutale de réaction, dans l'idée que lorsqu'on est surpris on a un instant d'inaction, le temps de comprendre ce qui vient de se passer. À propos des quatre émotions de base, il vous faut les entendre de façon large et selon la raison pour laquelle je les ai choisies. En effet, ce qui

---

52 Ekman Paul (2010), *Je sais que vous mentez*, éditions Michel Lafon, p.138.

m'intéresse, c'est de savoir quels effets aura telle émotion sur le comportement de l'adversaire. J'ai donc choisi les émotions qui me paraissaient les plus significatives dans le déroulement d'un combat.

- Concernant la colère, son effet est l'agressivité, c'est-à-dire l'esprit offensif : une colère qui ne parvient pas à être maîtrisée a pour conséquence de rendre l'adversaire trop agressif.
- Concernant la peur, son effet est la fuite, ce qui a pour conséquence d'inciter l'adversaire à fuir : dans le pire des cas, il ne voudra pas engager le combat, c'est-à-dire qu'il n'attaquera pas (s'il est l'agresseur) ou fuira (s'il est le défenseur).
- Concernant la tristesse, son effet est la baisse d'énergie et de motivation, de confiance en soi, ce qui a pour conséquence de rendre l'adversaire moins combatif et moins persévérant : une trop grande tristesse se transforme en désespoir, et peut conduire - à l'extrême - à l'abandon.
- Enfin, concernant la joie, son effet est l'augmentation de l'énergie et de la motivation, de la confiance en soi, ce qui a pour conséquence de



rendre l'adversaire plus combatif et persévérant : malgré tout, un trop-plein de joie devient extase, et peut mener la personne qui en est victime à manquer de prudence, par un excès de confiance en soi, ou par la croyance erronée en une victoire imminente.

Sur ces émotions, quelques remarques me semblent pertinentes. Comme je l'ai dit dans le premier chapitre, la maîtrise de soi consiste à ne pas ressentir excessivement nos émotions. Toutefois, il faut comprendre que l'excès dépend de la situation : si par peur, je fuis, c'est un mal si j'avais mes chances de vaincre, c'est par contre plutôt un bien si je n'avais vraiment aucune chance. Il n'y a excès qu'à partir du moment où l'émotion vous conduit à commettre une erreur de jugement. Encore une fois, prendre en compte ses émotions est important parce qu'elles participent à nos réflexions, il faut cependant savoir leur donner la place qu'elles méritent : ce sont des indicateurs, non pas des décideurs. Comprenez alors que c'est la même chose pour l'adversaire. Si vous voulez terroriser votre adversaire, pourquoi pas, mais cela ne doit pas contrarier vos objectifs : à quoi bon le faire fuir si vous vouliez l'anéantir ? Au

contraire, si vous ne vouliez pas l'anéantir et seulement le dégager d'un lieu, le faire fuir sera, dans ce cas, pertinent. Ainsi, chaque excès d'émotion que vous voudrez provoquer chez votre adversaire doit être mesuré au regard de l'objectif que vous vous êtes fixés, parce qu'il n'y a aucune émotion excessive en soi. Il n'y a excès qu'au regard d'une situation particulière.

À présent, place aux exemples, et précisément à l'exemple d'un stratège qui a su utiliser les émotions de son adversaire pour atteindre ses objectifs : Hannibal Barca. Tout commence en 218 et 217 avant Jésus-Christ. Hannibal était parvenu à surprendre les Romains en traversant les Alpes avec son armée, puis les avait vaincus à plusieurs reprises en ayant recours à l'effet de surprise lors de différentes batailles, dont la plus écrasante est sûrement la bataille du lac Trasimène durant laquelle il parvint à anéantir toute une partie de l'armée romaine en la prenant dans une gigantesque embuscade. Suite au désastre de Trasimène, le sénat romain nomma Fabius dictateur de Rome. Dès lors, la charge lui revint de défaire les Carthaginois menés par Hannibal. Fabius adopta prudemment une stratégie de

guérilla qui consistait à refuser d'engager la bataille, et d'affaiblir peu à peu l'armée carthaginoise par de petites embuscades, en coupant leur approvisionnement, et en empêchant les cités d'Italie de fournir des soldats à l'ennemi.

La stratégie fabienne se montrait payante. On raconte que l'armée romaine parvint un jour à encercler Hannibal en bloquant les routes l'environnant, et que celui-ci ne réussit à fuir que par le recours à une ruse qui consistait, durant la nuit, à allumer des torches sur les cornes de taureaux afin de donner l'impression à l'adversaire que les Carthaginois étaient très nombreux, puis de lancer ces taureaux en direction des Romains afin de les terroriser. Ainsi, Hannibal se serait échappé d'une situation compliquée en provoquant une peur excessive chez les soldats romains.

Cet épisode est-il vrai ? Faux ? Peu importe, Hannibal est comme Ulysse et a près de milles ruses dans son sac. C'est pourquoi je peux vous garantir, avec certitude cette fois-ci, que le prochain exploit d'Hannibal est réel. La stratégie fabienne payait et la posture stratégique des Carthaginois se détériorait. Hannibal aurait bien voulu engager une bataille pour anéantir une nouvelle fois l'armée

romaine et ainsi affaiblir davantage le pouvoir de Rome dans la péninsule italienne, mais Fabius refusait toute confrontation. Ce fut alors qu'Hannibal eut une brillante idée. Il recourut à la politique de la terre brûlée et ravageait les terres aux alentours de Rome. Cela eut pour effet de lasser le peuple romain qui, dès lors, se mit en colère contre Fabius en mettant en cause sa stratégie, alors même que celle-ci commençait à porter ses fruits. Cette colère excessive du peuple romain était, par ailleurs, alimentée : « [...] *par les ambitieux exaltés qui, au sein de l'armée, critiquaient ouvertement Fabius pour sa "couardise et son manque d'esprit d'entreprise"*. »<sup>53</sup>. Bien que Fabius parvint à calmer le jeu, le temps joua en la faveur d'Hannibal. Lorsque les élections consulaires eurent lieu, Fabius fut remplacé par le consul Paul-Émile qui avait le mérite de vouloir rester prudent, mais aussi par Varron qui était au contraire résolument en faveur d'une stratégie directe : « *En outre, le Sénat vota une résolution selon laquelle les consuls devaient sans tarder livrer bataille à Hannibal. Le motif invoqué pour justifier cette décision était la dévastation qui*

---

53 Liddell Hart Basil, *Stratégie*, Perrin, collection Tempus (2015), p.134.

*ruinait l'Italie [...].* »<sup>54</sup>. Rome leva alors une armée composée de 80.000 légionnaires. Les Romains, bien décidés d'en finir avec cette guerre désastreuse, allèrent à la rencontre des Carthaginois dans la plaine de Cannes. C'était parfait pour Hannibal. Certes, il ne disposait que d'un peu plus de 50.000 soldats, mais la cavalerie carthaginoise était supérieure à la cavalerie romaine. Il mit alors en place un plan simple et monstrueusement efficace, fondé en partie sur la trop grande agressivité des Romains et sur l'excès de confiance du consul Varron. Le plan consistait à décharger ses troupes au centre pour y former une ligne longue et particulièrement mince. L'objectif était que les Romains s'y engouffrent profondément. Les ailes droite et gauche de l'armée carthaginoise, composées de la cavalerie, étaient chargées de prendre rapidement l'ascendant sur les ailes de l'armée romaine. Une fois la cavalerie romaine vaincue, les cavaliers carthaginois devaient rebrousser chemin pour venir à la rencontre de l'arrière de l'infanterie romaine. Ainsi fait, les Romains étaient encerclés. Or, sans entrer dans les détails, il faut que vous compreniez que l'encercllement a un double avantage : un avantage moral, parce qu'elle entraîne

---

54 *Ibid.*, p.135.

aux soldats une peur d'être pris au piège, et un avantage tactique. Pour l'avantage tactique, je laisse Carl von Clausewitz vous en parler, puisqu'il a écrit à ce propos, dans un ouvrage moins connu que *De la guerre* : « *La forme enveloppante dans l'utilisation des forces a la particularité de ne pas augmenter simplement la somme des forces armées utilisées simultanément de deux côtés, mais de rendre efficace une plus grande force armée que ne le peut l'adversaire. Si, par exemple, un bataillon d'un front de 180 pas doit faire front de quatre côtés contre un ennemi qui l'enveloppe, celui-ci se trouvant à une distance de portée (150 pas), il pourra être encerclé par 8 bataillons. [...] Un deuxième avantage de la forme enveloppante est la plus grande efficacité des feux concentrés : les balles peuvent doublement toucher leur but. Un troisième avantage est de couper la retraite de l'adversaire.* »<sup>55</sup>. Ainsi, on peut raisonnablement penser que l'encercllement est un moyen particulièrement efficace pour prendre l'ascendant sur son adversaire.

En tout cas, la bataille commença et le plan

---

55 Von Clausewitz Carl (2014), *Théorie du combat*, Economica / Bibliothèque Stratégique, p.74.

fonctionna parfaitement. Les Romains furent encerclés. L'encerclement avait achevé leur détermination : d'une colère excessive, ils étaient passés à une terreur panique. La moitié de leur armée fut massacrée. Près de 20.000 à 30.000 Romains furent faits prisonniers.

Cependant, une petite partie des Romains parvint à s'enfuir du cercle de la mort. Parmi eux, un individu tout autant célèbre qu'Hannibal : Scipion l'Africain, c'est-à-dire celui qui, doté également d'un brillant esprit rusé, vainquit Hannibal quelques années plus tard.

## Second appendice : Apprenez par l'imitation.

Lors de mes recherches en stratégie, je ne me suis pas arrêté aux ouvrages militaires. Comme vous l'avez sans doute vu, mes références s'élargissent aux livres traitant des relations internationales, de la philosophie, ou encore de la psychologie. J'ai également lu des écrits sur le mentalisme et je me permets de vous livrer dans les lignes qui suivent une technique particulièrement intéressante. Saviez-vous que n'importe qui au monde peut vaincre l'intelligence artificielle surnommée AlphaZero, meilleure joueuse d'échecs au monde ? Saviez-vous aussi que n'importe qui peut également vaincre AlphaGo, meilleure joueuse de Go au monde ? Il suffit seulement d'être mentaliste ! Si vous ne le saviez pas, je vous invite à lire le passage suivant d'un livre de mentalisme :

*« Le mentaliste est capable de jouer simultanément autant de parties d'échecs qu'il veut, et bien qu'il ne soit pas un joueur chevronné, de faire match nul sur l'ensemble des résultats.*



[...] *Sur l'un des échiquiers (que nous appellerons "A"), vous jouez avec les Blancs, alors que l'autre échiquier ("B"), vous jouez avec les Noirs.*

[...] *Comme vous le savez, c'est le joueur qui a les Blancs qui a le trait, c'est-à-dire que c'est lui qui joue en premier. Par conséquent, lorsque vous êtes prêt à commencer le match, vous attendez que votre adversaire "B" (qui joue avec les Blancs contre vous) ait joué son premier coup et dès qu'il l'a fait, vous jouez exactement le même coup sur l'échiquier "A". L'adversaire joue alors le sien, et vous jouez le même sur l'échiquier "B". Autrement dit, au lieu de jouer contre vos adversaires, vous les faites jouer l'un contre l'autre ! »<sup>56</sup>.*

Dès lors, si vous affrontez deux fois simultanément AlphaZero, soit vous gagnerez et perdrez, soit vous perdrez et gagnerez, soit vous ferez deux fois match nul.

Ce qu'il faut retenir de cette technique, c'est que pour devenir meilleur, il faut apprendre des meilleurs : pour vaincre le meilleur programme d'échecs au monde, il suffit

---

56 Corinda Tony (2011), *The Thirteen Steps to Mentalism*, éditions Magic Dream, p.111.

de l'imiter, et vous gagnerez toujours une fois sur deux contre lui. C'est notamment pour cela que j'ai multiplié les exemples dans cet ouvrage. Voulez-vous devenir un grand entrepreneur ? Lisez les biographies de John Rockefeller, ou de Bill Gates, et écoutez leurs conseils. Voulez-vous devenir un grand général ? Lisez les récits des batailles napoléoniennes, lisez les maximes de guerre de Napoléon Ier, lisez également Sun Tzu et Clausewitz, tous les classiques. Voulez-vous devenir un brillant sélectionneur de football ? Allez rencontrer Didier Deschamps, peut-être vous donnera-t-il deux ou trois astuces.

Cet ouvrage est censé vous donner la base du bon stratège, c'est-à-dire vous fournir les outils pour vous forger un mental de stratège. Par ce biais, je souhaite que vous puissiez vous adapter en toutes circonstances. Si toutefois vous souhaitez vous perfectionner dans un domaine particulier, je vous conseille de lire les méthodes qui fonctionnent dans le domaine qui vous intéresse, notamment en imitant les meilleurs dudit domaine. Imiter est sans doute la méthode la plus naturelle pour apprendre (n'est-ce pas par imitation que le nourrisson apprend et grandit ?), probablement la plus efficace.

## Synthèse

### **Pourquoi une synthèse ?**

Je ne vous crois pas bête, je sais bien évidemment que vous savez à quoi sert une synthèse. Toutefois, laissez-moi souligner ici l'importance de synthétiser sa pensée, notamment en matière de stratégie.

La stratégie fait l'objet d'une littérature abondante. Le stratège doit la lire pour devenir meilleur. Cependant, il me semble impossible à l'être humain d'appliquer voire même de retenir une trop grande quantité d'informations. Les esprits méticuleux sont sans doute capables de synthétiser eux-mêmes les ouvrages qu'ils lisent, et c'est une démarche qu'il faut encourager. Cela leur permet à la fois de retenir les éléments essentiels de ce qu'ils ont lu, et de distinguer ce qui peut être directement appliqué en combat. Nous n'avons cependant pas toujours le temps, ou la capacité (parce qu'il peut arriver qu'on ne comprenne pas clairement un auteur par exemple), de synthétiser.

Pourtant, le stratège est ancré dans le réel. Il doit prendre des décisions. Il ne peut pas toujours s'embarrasser de réflexions. L'importance pour lui est d'accomplir ses objectifs. S'il est très intéressant pour le stratège de lire le *Traité de Stratégie* de Hervé Coutau-Bégarie, il lui sera difficile de mettre en pratique les quelques 1200 pages qui composent cette œuvre formidable, ni même de retenir l'essentiel. C'est sans doute pour cela que Hervé Coutau-Bégarie a eu l'intelligence d'écrire le *Bréviaire stratégique*<sup>57</sup> qui, pour sa part, peut être lu en seulement quelques heures : je vous recommande d'ailleurs de lire le bréviaire après le traité, en guise de synthèse. Liddell Hart a eu la même intelligence dans son ouvrage *Stratégie*. Après son immense argumentaire historique sur la supériorité de l'approche indirecte en stratégie, ainsi que l'exposé de sa vision de la stratégie, il a synthétisé dans un court chapitre d'à peine cinq pages, intitulé *L'essence de la stratégie et de la tactique*, sa pensée pratique en énonçant clairement et de façon concise huit principes (il parle même d'axiomes !) stratégiques à appliquer. Pour ma part, je vous recommande,

---

57 Coutau-Bégarie Hervé (2016), *Bréviaire stratégique*, éditions du Rocher.

si vous en avez l'occasion, d'apprendre par cœur ces huit principes parce qu'ils constituent vraiment le cœur de ce que doit être une bonne stratégie. Il ne me reste plus qu'à vous dire synthétiquement comment doit être le bon stratège.

### **Synthèse : comment doit être le bon stratège.**

Le postulat de la réflexion que je vous ai présenté est le suivant. Le vainqueur d'un combat est généralement celui qui a les meilleures armes. Or, la première de nos armes, c'est nous-même, et cette arme est importante parce que c'est elle qui commande toutes les autres armes. Donc, quel que soit le type de combat, le stratège doit d'abord être fort dans sa tête. Le but est de réduire au maximum ses erreurs de jugement.

Pour cela, le stratège doit faire preuve **de maîtrise de soi et de bon sens**.

Pour la maîtrise de soi, le stratège doit savoir gérer ses émotions, relativiser, et redonner au mot « victoire » sa juste valeur.

Pour gérer ses émotions, le stratège est contraint de

les accepter parce qu'elles sont indispensables. Toutefois, il doit veiller à les maintenir sous un certain seuil pour ne pas qu'elles soient excessives. Pour cela, différentes techniques existent, les plus simples étant celles qui consistent à travailler sur sa respiration : la respiration abdominale, et la respiration-expulsion.

Pour relativiser, le stratège a tout intérêt à accepter son destin tel un stoïcien : si je gagne c'est parce que la victoire était à ma portée, si je perds c'est parce qu'elle ne l'était pas. Il faut qu'il garde également à l'esprit qu'il ne peut pas prévoir le déroulé exact des événements et, qu'ainsi, des stratèges ont pu se sortir de situations très difficiles ou au contraire échouer alors qu'ils semblaient avoir l'avantage, que ce soit par le fruit du hasard ou de leurs propres décisions.

Enfin, le stratège doit se rappeler que la victoire n'est rien d'autre que le synonyme « d'accomplissement de son objectif ». Le sens courant du mot victoire aveugle les stratèges ne rêvant que d'obtenir la gloire qui lui est associée. Soit le stratège supprime ce mot de son vocabulaire, soit il se rappelle que la victoire n'est pas un mot couvert d'or.

Pour faire preuve de bon sens, tel qu'il est défini ici, le stratège doit adopter l'attitude suivante, que je me contente de résumer par des mots-clés :

- **Équilibre** : recherche du juste milieu, esprit de mesure.
- **Simplicité** : recherche des éléments essentiels, esprit de synthèse.
- **Non-absurdité** : adoption de décisions ancrées sur le réel et non dans l'imaginaire, esprit réaliste.
- **Pragmatisme** : recherche et application de ce qui fonctionne, esprit d'efficacité.

Par pragmatisme, le stratège doit se rappeler que, s'il veut devenir bon dans un domaine particulier, il doit se renseigner sur les connaissances et compétences qu'il faut acquérir sur ce domaine particulier. Adopter l'esprit du stratège sans approfondissement de connaissances particulières permet uniquement d'être généralement bon et de ne pas être particulièrement mauvais, mais il ne permet pas d'être particulièrement bon.

Enfin, pour faire de son adversaire un moins bon stratège, le stratège doit l'inciter à commettre des erreurs. Pour cela, le stratège doit recourir au mensonge, base de l'art de la guerre selon Sun Tzu, et à la déstabilisation mentale de son adversaire. Pour déstabiliser, la méthode la plus éprouvée reste l'effet de surprise. Cependant, le stratège peut aussi excéder les émotions de son adversaire, en le provoquant, en le terrorisant, en l'humiliant, ou en le confortant jusqu'à l'extase.



## **Conclusion.**

En écrivant ce livre, j'ai tenté de dépasser les frontières qui fragmentent la signification du mot « stratégie ». Mon but personnel, en étudiant la stratégie, c'est de ne plus connaître la défaite. Ce rêve est, certes, illusoire. Néanmoins, il m'a permis de m'améliorer et surtout d'établir un pont commun entre les différentes disciplines stratégiques. Ce pont, c'est le stratège, en sa personne, parce que si chaque nouvelle bataille est différente de la précédente, le stratège est toujours le même. C'est pourquoi la réflexion sur les qualités du stratège me paraît pertinente, parce qu'elle transcende l'horizon des différents types de stratégie, et qu'elle se concentre sur l'outil commun à tous ces types : l'esprit du stratège.

J'ai toujours aimé la concision. Dès lors, il me paraissait naturel de fusionner les différentes qualités du stratège pour n'en garder que deux : la maîtrise de soi et le bon sens. Ceux qui, parmi vous, parviendront à assimiler ma pensée pourront rapidement observer qu'ils commettent moins d'erreurs qu'auparavant. Dans tous les cas, j'espère que mes mots vous ont inspirés. Merci de m'avoir lu.

Jérémie Iglesias

passion-strategie.fr

## Bibliographie

Aristote (1897), *Éthique à Nicomaque*, C.Delagrave (Paris),  
Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France.

Beaufre André (1963), *Introduction à la stratégie*, Editions  
Fayard/Pluriel.

Coutau-Bégarie Hervé (2016), *Bréviaire stratégique*,  
éditions du Rocher.

Coutau-Bégarie Hervé (2011), *Traité de stratégie*, 7<sup>e</sup> édition,  
Economica / Bibliothèque Stratégique.

Corinda Tony (2011), *The Thirteen Steps to Mentalism*,  
éditions Magic Dream.

Damasio Antonio (1995), *L'erreur de Descartes*, éditions  
Odile Jacob.

De Gaulle Charles (1932), *Le Fil de l'épée*, éditions Édito-  
Service S.A., Genève.

De Gaulle Charles (1954), *Mémoires de guerre* (tome 1),  
éditions Édito-Service S.A., Genève.

Ekman Paul (2010), *Je sais que vous mentez*, éditions  
Michel Lafon.

Houdé Olivier, Mazoyer Bernard, Tzourio-Mazoyer  
Nathalie, *Cerveau et psychologie*, PUF, 2010. Vu dans  
Target Christian (2016), *La bible de la préparation mentale*,

Amphora, p.392.

Keegan John (1987), *L'art du commandement* (traduction française de 2010), éditions Perrin.

Kissinger Henry (1996), *Diplomatie*, Fayard.

Kissinger Henry (2012), *De la Chine*, Fayard.

Liddell Hart Basil (2015), *Stratégie*, Perrin, collection Tempus.

Napoléon Ier (1769-1821 ; empereur des Français), *Maximes de guerre et pensées de Napoléon Ier*, 5<sup>e</sup> édition, Source gallica.bnf.fr / Bibliothèque nationale de France.

Porter Michael (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Economica.

Questions de l'empereur des T'ang au général Li Wei-Kong (2008) (traduit par Jean Lévi) dans *Les sept traités de la guerre*, Fayard/pluriel.

Sun Tzu (2008), *L'art de la guerre* (traduit par Jean Lévi) dans *Les sept traités de la guerre*, Fayard/Pluriel.

Target Christian (2016), *La bible de la préparation mentale*, Amphora.

Von Clausewitz Carl (1959), *De la guerre* (traduit par Pierre Neville), les éditions de Minuit.

Von Clausewitz Carl (2014), *Théorie du combat*, Economica / Bibliothèque Stratégique.

Weinberg R. Gould D. *Psychologie du sport et de l'activité physique*, Paris, Vigot, 1997. Vu dans Target Christian (2016), *La bible de la préparation mentale*, Amphora, p.417.