

Chevaucher
son tigre

DU MÊME AUTEUR
EN FRANÇAIS

Manger beaucoup, à la folie, pas du tout
(avec Tiziana Verbitz et Roberta Milanese)
Le Seuil, coll. « Couleur psy », 2004

Stratégie de la thérapie brève
*(sous la direction de Paul Watzlawick
et Giorgio Nardone)*
Le Seuil, coll. « La Couleur des idées », 2000

Psychosolutions
Comment résoudre rapidement
les problèmes humains
L'Esprit du temps, 1999

Peur, panique, phobies
Un modèle de stratégie brève
pour une solution rapide des problèmes
L'Esprit du temps, 1996, 2003

L'Art du changement
Thérapie stratégique et hypnothérapie sans transe
(avec Paul Watzlawick)
L'Esprit du temps, 1993

Giorgio Nardone

Chevaucher son tigre

L'ART DU STRATAGÈME,
OU COMMENT RÉSOUDRE
DES PROBLÈMES COMPLICQUÉS
AVEC DES SOLUTIONS SIMPLES

TRADUIT DE L'ITALIEN
PAR NATHALIE KORALNIK

COULEUR**PSY** 
SEUIL

COLLECTION DIRIGÉE PAR MONY ELKAÏM

Titre original : *Cavalcare la propria tigre*

Éditeur original : Ponte alle Grazie

© original : 2003 Ponte alle Grazie srl – Milano

ISBN original : 88-7928-639-0

ISBN : 978-2-02-143752-2

© Éditions du Seuil, avril 2008, pour la traduction française

Le Code de la propriété intellectuelle interdit les copies ou reproductions destinées à une utilisation collective. Toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite par quelque procédé que ce soit, sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants cause, est illicite et constitue une contrefaçon sanctionnée par les articles L.335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

www.seuil.com

Introduction

« Chevaucher le tigre » est une image : réussir à faire une chose apparemment impossible. Comment peut-on, en effet, convaincre un tigre de se faire chevaucher ? L'entreprise semble ardue, sinon tout bonnement impossible.

Cependant, si l'on sort de la prison de la logique ordinaire, si l'on se libère des limitations de la rationalité et du soi-disant « bon sens », chevaucher le tigre devient non seulement possible mais également réalisable. Ce livre se propose justement d'expliquer l'art de résoudre des problèmes compliqués au moyen de solutions apparemment simples. Cet art ne prévoit pas le recours à des vérités « rassurantes » ou à des connaissances définitives quant à la réalité qui nous entoure et au rapport que nous entretenons avec elle ; il envisage plutôt l'usage de stratagèmes qui défient le bon sens et la logique rationnelle.

Que le lecteur me permette ici un exemple éclairant : dans les années 1930, une petite ville des rives du Danube fut le théâtre d'un événement que les journaux de l'époque ne manquèrent pas de relater. Un jeune aspirant au suicide s'étant jeté dans le fleuve du haut d'un pont, les cris des témoins firent accourir un gendarme, lequel, au lieu de se précipiter à l'eau, saisit son fusil, mit en joue le jeune homme et hurla : « Sors immédiatement ou je tire ! » L'homme obéit et sortit de l'eau.

Je ne pense pas que ce gendarme avait étudié l'art des stratagèmes ni les paradoxes de la persuasion, et pourtant il mit spontanément à exécution une action paradoxale qui fonctionna à la perfection, sur le mode du stratagème qui consiste à « éteindre le feu en ajoutant du bois ».

Du reste, l'histoire de l'humanité est riche en stratagèmes capables de renverser rapidement l'issue d'une situation : il suffit de penser à Ulysse et à son cheval de Troie, qui représente l'essence héroïque de l'intelligence stratégique.

Je souhaite être à même de guider le lecteur dans cette réalité en apparence magique où, au contraire, le « secret est qu'il n'y a pas de secrets » mais seulement de subtiles habiletés. Comme l'affirme Aldous Huxley, « la réalité n'est pas ce qui nous arrive, mais ce que nous faisons avec ce qui nous arrive. »

I
LA TRADITION

L'art du stratagème appartient au monde du vivant : il suffit d'observer les animaux et les plantes pour percevoir d'innombrables stratégies de survie et stratagèmes de défense et d'attaque. L'homme, grâce à son intelligence, n'a fait qu'améliorer ce que la nature dispose continuellement sous ses yeux. Parler de stratagèmes permettant d'obtenir un effet maximum avec le minimum d'effort n'a rien d'un exercice intellectuel ; l'intelligence et la créativité appliquées à la gestion stratégique de la vie font partie de cette sagesse qui, depuis toujours, guide les êtres humains et leur permet d'atteindre leurs buts, dépasser leurs propres limites et améliorer leurs capacités. Pour raconter cette sagesse, j'ai choisi d'exposer brièvement les trois principales traditions qui exaltent la valeur et l'utili-

sation des stratagèmes en tant qu'instruments essentiels pour parvenir à ses fins : *l'art de la Métis*, ou la tradition grecque du culte de l'astuce, de l'audace et de l'habileté ; *l'art de la guerre*, ou la tradition chinoise des méthodes pour vaincre avec le minimum d'effort ; *l'art de la persuasion*, ou l'étude des techniques rhétoriques pour amener les autres à changer.

Toutes trois ont en commun l'absence de base théorique rigide : leur essence réside exclusivement dans l'efficacité de leur mise en œuvre.

J'invite donc le lecteur à me suivre dans ce parcours, à la découverte de l'art antique du stratagème puisque, dans ce cas, « regarder en arrière nous permet de voir devant nous ».

L'art de la Métis : astuce, audace et habileté

Métis était la divinité grecque personnifiant l'astuce, la sagacité et l'aptitude à inventer des stratagèmes pour obtenir le résultat maximum grâce à un minimum d'effort. Elle était l'inspiratrice de l'art de la navigation, de la chasse et de la pêche, de la construction des armes et des stratégies de guerre comme de la négociation politique et de la séduction. La mythologie raconte que Zeus lui-même était si envieux des extraordinaires habiletés de Métis qu'il finit par la manger, dans le but de faire siennes toutes ses capacités.

En réalité, dans la Grèce antique, l'art de la Métis partait d'un ensemble de stratagèmes tirés de l'observation des stratégies appliquées par certains animaux pour capturer leurs proies ou se défendre des préda-

teurs ; cet art se développa ensuite en tant qu'habileté spécifiquement humaine permettant d'atteindre les buts désirés.

On avait recours à des astuces et à des artifices afin de surmonter les obstacles chaque fois qu'il fallait affronter une situation en apparence insurmontable, comme de naviguer en des eaux et des courants dangereux ou de livrer bataille contre une armée bien plus nombreuse. Alexandre le Grand, par exemple, conduisit à la victoire des troupes cinq fois inférieures en nombre à celles des Perses, grâce à son astuce de stratège et à son audace de chef.

Pour « contraindre » ses soldats à des actes héroïques, il fit brûler ses propres navires, de sorte que ses troupes, si elles voulaient rentrer chez elles, devaient conquérir les bateaux ennemis. En mettant ses propres hommes dans une situation sans retour, il réussit à remporter d'éclatantes victoires.

Comme nous le verrons plus loin, Alexandre n'était pas seulement un commandant de génie : dans sa vie privée, il sut également employer des stratagèmes efficaces et créatifs pour surmonter les difficultés. Il ne faut pas non plus oublier son amour pour le savoir et la connaissance, qui l'amena à fonder la plus grande bibliothèque de l'Antiquité dans la ville qui porte encore son nom – Alexandrie d'Égypte.

Certes moins héroïque, le stratagème pour la capture

des poulpes est cependant efficace et insurpassé. S'inspirant de l'art de la Métis, les pêcheurs immergeaient dans les eaux de la Méditerranée de petits vases de terre cuite à l'encolure étroite, attachés les uns aux autres par une longue corde. Les poulpes les prenaient pour un refuge et s'y faufilaient. Après avoir immergé les vases pendant quelques heures, il ne restait plus aux pêcheurs qu'à les hisser à la surface pour récolter leur précieux butin. De nos jours encore, ce type de pêche est pratiqué avec grand succès.

Décisive, la sagesse de Métis peut paraître impressionnante – voire choquante –, comme dans cette histoire que nous rapporte Plutarque.

Il raconte que l'antique ville de Milet s'était trouvée confrontée à un phénomène aussi étrange qu'effrayant : de belles et très jeunes filles se suicidaient, comme poussées par une force obscure. Qui se jetait du haut d'un rocher, qui se pendait ou se transperçait le cœur d'un coup de poignard ; il semblait qu'un air empoisonné poussât les jeunes femmes de la cité à accomplir ces actes dirigés contre elles-mêmes. Les efforts de leurs familles et les discours du Conseil des sages ne servaient à rien : la chaîne des suicides se poursuivait inexorablement. Le gouverneur de la ville requit alors le conseil d'un vieux sage qui vivait retiré dans les collines, et reçut de lui une indication surprenante : « Rendez public un édit dans lequel vous communi-

querez qu'à partir de maintenant le corps de toute femme suicidée sera exposé nu sur la place du marché, jusqu'à putréfaction. » Les suicides cessèrent immédiatement. Le stratagème avait porté ses fruits.

En déplaçant l'attention des aspirantes au suicide du désir de mourir à l'imagination de leur corps dénudé exposé publiquement jusqu'à sa putréfaction, il avait produit l'effet, « magique », d'inhiber leur impulsion malsaine.

L'art de la Métis était une forme de connaissance opérative libre de tout préjugé fidéiste ou idéologique – une sagesse pratique, synthèse d'inspiration créative et d'habileté concrète. Ce n'est pas un hasard si les personnages qui représentent le mieux cette tradition sont Ulysse et Alexandre le Grand, tous deux chefs héroïques et, en même temps, chercheurs et érudits. Le premier se perdit justement à cause de sa soif de savoir ; on raconte qu'Ulysse, poussé par son désir de connaissance, ne retourna plus chez lui après avoir franchi les Colonnes d'Hercule – après avoir dépassé les limites rassurantes de la mer Méditerranée pour connaître l'étendue sans fin de l'océan. Le second incarne l'esprit du chef indomptable, capable d'inventer d'imprévisibles stratégies, du conquérant qui étudiait à fond le savoir des peuples annexés à son règne, assimilant le meilleur. Dans sa bibliothèque, des dizaines de milliers de parchemins, préparés et

disposés pour être conservés et consultés par les savants d'Alexandre, rassemblaient et préservait les connaissances des peuples et des traditions les plus variés. C'était un véritable trésor de sagesse syncrétique, de connaissance non limitée par une orthodoxie rigide, motivée par le désir d'exposer le meilleur des diverses formes de l'expérience humaine.

Malheureusement, l'art de la Métis, qui continua à prospérer en tant que philosophie pragmatique jusqu'à la naissance de l'empire romain, fut supplanté par la « vérité absolue » de la philosophie platonicienne, dans laquelle la foi religieuse et la science se superposent l'une à l'autre, sacrifiant la sagesse au dogme, et la grande bibliothèque d'Alexandrie d'Égypte, qui symbolisait cette tradition de connaissance, fut livrée aux flammes par les chrétiens qui la considéraient comme sacrilège. D'ailleurs, l'intelligence stratégique et la sagesse ne peuvent être esclaves d'aucun pouvoir absolu, car un tel lien leur retirerait leur essence vitale, la liberté totale de pensée, d'imagination et de choix.

Ce n'est pas un hasard si le terme « hérésie » – par lequel les religions monothéistes et les pouvoirs qui s'en inspirent marquaient et condamnaient ceux qui ne respectaient pas la « vérité absolue » – signifie, par son étymologie, « possibilité de choix ». Le sage héros de la tradition hellénique est hérétique par excellence,

insoumis, assoiffé de connaissance et capable de faits extraordinaires. Son génie, qui lui fait trouver des issues même au cœur des situations les plus compliquées, réside justement dans sa capacité de penser et d'agir au-delà des limites ordinaires. Quelques millénaires plus tard, William James, l'un des fondateurs de la psychologie moderne, affirmait : « Le génie n'est rien d'autre que la capacité d'observer la réalité à partir de perspectives non ordinaires. »

À la question d'un journaliste qui voulait connaître la différence entre le génie et l'intelligence normale, Albert Einstein avait répondu : « Lorsqu'une personne intelligente réussit à trouver une aiguille dans une botte de foin, elle s'arrête, satisfaite, alors que le génie, lui, continue à chercher pour en trouver une seconde, une troisième et, éventuellement, une quatrième. »

L'art de la guerre : vaincre avec le minimum d'effort

On raconte qu'au Moyen Âge un stratège militaire chinois fut l'hôte d'un prince européen. Durant son séjour, il eut l'occasion de participer, en qualité d'invité d'honneur, à l'un des nombreux tournois de chevaliers. Ces disputes n'étaient pas de simples passe-temps ; c'était souvent grâce à elles que l'on évitait des conflits et que l'on décidait du sort matrimonial des jeunes princesses et des nobles dames devenues veuves. Leur importance dépassait largement la pure expression chevaleresque.

Le sage stratège chinois demanda à son ami prince comment fonctionnait un « combat loyal ». Celui-ci lui expliqua cette simple règle : chacun des princes présentait ses trois meilleurs champions, qui s'affrontaient en combat singulier : la victoire appartenait à

l'équipe qui remportait le plus grand nombre de rencontres.

Le maître chinois médita quelques instants puis, s'adressant au prince : « Cher ami, dit-il, permets-moi de te donner un conseil : fais combattre ton troisième champion avec leur premier champion, ton premier avec leur second, et ton second avec leur troisième. Tu perdras la première rencontre, mais tu gagneras les deux autres. » Et c'est ce qu'il advint.

Cet exemple représente parfaitement la philosophie chinoise du stratagème, résolument moins héroïque que celle des Grecs, mais dans certains cas plus efficace encore parce que moins voyante. Comme François Jullien, brillant sinologue, l'illustre dans ses travaux, la différence essentielle entre l'art du stratagème de la tradition grecque et celui de la tradition chinoise réside justement dans le fait que, pour la culture chinoise, le stratagème doit être le moins évident possible, et ses effets paraître naturels. L'image du sage chinois est très éloignée de celle du héros grec : il demeure caché, ne se met pas en avant, ses stratégies sont toujours voilées, comme « les mouvements du dragon qui se confondent avec les nuages ». Telle est sa métaphore.

L'antique tradition chinoise représente la quintessence de l'art du stratagème pour résoudre les problèmes de toute sorte, sans se limiter aux seules

questions militaires. Son traité le plus célèbre, *L'Art de la guerre* du maître Sun-Tzu (Sun Zi), est depuis des siècles un guide de gestion du pouvoir et des relations, et un manuel de méthodologie en résolution de problèmes. Au cours des dernières décennies, il est devenu populaire en Occident parmi les managers, les chefs d'entreprise et les politiciens. De mon point de vue, cependant, c'est un texte moins connu, *Les Trente-six Stratagèmes*, qui exprime le mieux la pensée stratégique chinoise. Ce fascinant manuel, rédigé à ce qu'il semble par des moines guerriers, résume en trente-six formules – exprimées à travers des aphorismes et des métaphores – les types de stratagèmes fondamentaux. Il constitue l'application pratique des catégories fondamentales de la philosophie chinoise : les éléments « durs » et « mous », l'action « directe » et « indirecte », l'« attaque » et la « défense », le « plein » et le « vide », ainsi que leurs transformations réciproques. Le langage, imagé, est allusif et évocateur, il sollicite la pensée sans la forcer mais en la stimulant. Les énoncés s'infiltrant dans l'esprit du lecteur comme de l'eau de source, ils le pénètrent et le fertilisent. Chacun des trente-six stratagèmes trouve de nombreuses applications, puisqu'il s'agit d'une formule adaptable à des circonstances et situations diverses. En d'autres termes, le livre expose les critères de base qui permettent de créer des solutions, et non des recettes préconçues et

rigides. Le texte est certes plus difficile que celui de Sun-Tzu ou que les *Méthodes militaires* de Sun Bin, autre stratège célèbre de la tradition chinoise, car son langage est métaphorique et souvent crypté. Mais cela en fait justement une sorte de prisme, qui produit des couleurs différentes en fonction de la façon dont on le regarde. Ce type de connaissance pratique, basée sur l'efficacité et non sur une observation biaisée par des a priori, anticipe de plusieurs millénaires la logique moderne et la méthodologie de la recherche scientifique. Pour la sagesse chinoise antique, le concept de « vérité » n'existe pas ; au contraire, toute « idée pré-conçue » est à éviter, parce que limitante. Comme le dit Lao-Tseu (Lao Zi) : « L'unique constante est le perpétuel changement. » Les observations changent en fonction des perspectives que l'on adopte, et nos stratégies doivent toujours s'adapter aux circonstances et aux occasions – « comme l'eau qui vient à bout de tout parce qu'elle s'adapte à tout ». La « vérité » coïncide avec l'« efficacité », mais celle-ci ne peut être fixée en tant que concept abstrait puisqu'elle est, à son tour, le fruit constant de l'application. Confucius spécifie qu'il faut « étudier et s'appliquer sans cesse ».

« La force, en elle-même, n'égale pas le savoir ; ce dernier n'est pas non plus égalé par l'exercice. Mais c'est en additionnant savoir et exercice que l'on obtient la vraie force. »

Pourquoi, docteur, notre enfant a-t-il des problèmes ?

Anny Cordié

2004

Quand la famille marche sur la tête

Inceste, pédophilie, maltraitance

Martine Nisse et Pierre Sabourin

2004

Traiter les cas difficiles

Les réussites de la thérapie brève

Richard Fisch et Karin Schlanger

2005

Des yeux pour guérir

EMDR : la thérapie pour surmonter l'angoisse,

le stress et les traumatismes

Francine Shapiro et Margot Silk Forrest

2005

Cause toujours !

À quoi on obéit quand on désobéit

Éric Trappeniers et Alain Boyer

2006

Comment survivre à sa propre famille

Mony Elkaim

(avec la collaboration de Caroline Glorion)

2006

Guérir avec l'EMDR
Traitement, théorie, témoignages
Jacques Roques
2007