

## De la stratégie dans les pratiques de discours : l'apport de Clausewitz

Par Frederik Mispelblom<sup>1</sup>

« Qui a grondé comme cet homme de cabinet contre l'accaparement de la jouissance par ceux qui accumulent sur les épaules des autres les charges du besoin ?

*Jacques Lacan, « La direction de la cure »,  
Écrits, éd. du Seuil, 1966, p. 642.*

De très nombreux ouvrages témoignent aujourd'hui de l'existence d'une sorte de « courant stratégique ». Ils se caractérisent souvent par des tentatives « d'application », de « transposition » des notions clés de la stratégie militaire (qui en constitue ou non une référence explicite) dans de tout autres domaines que la guerre, et cela, généralement sans que soit posée la question de la différence de nature qui peut exister entre ces domaines, relevant de dimensions et de lois qui n'ont souvent pas grand-chose en commun, et dont les buts et les objectifs diffèrent parfois du tout au tout.

Il en résulte une certaine indéfinition de la stratégie, devenue, de concept relativement circonscrit et délimité qu'il était dans le domaine politique et militaire, une notion passe-partout, ayant perdu de son tranchant à force de passer de main en main, notion qu'on pourrait déjà ranger dans le placard de la « langue de bois » si quelque chose, malgré tout, n'y continuait à intriguer. En effet, de ses origines guerrières, ce signifiant représente le rappel insistant. Comparable à la « vertu » de Machiavel, la stratégie est une des dimensions de tout sujet, y compris au sens psychanalytique du terme. Parler de stratégie, c'est parler de ce qui divise les sujets, en même temps que les groupes, les associations, les entreprises, les pays. Parler stratégie c'est parier de ce qui nous assujettit aux autres (amis, alliés, adversaires), et peut-être plus généralement à l'Autre.

« Se donner une stratégie » n'est pas une décision de la volonté et un acte instrumental, cela suppose au contraire de commencer par identifier les stratégies dans lesquelles nous sommes, à notre corps défendant comme selon notre bon plaisir, déjà inscrits. Les stratégies ne « créent » pas le monde, elles ne font qu'infléchir les contradictions existantes et en cela elles sont un art de l'usage des limites.

<sup>1</sup> Professeur de sociologie - Université d'Évry Val d'Essonne

Les thèses élaborées par Carl von Clausewitz dans son ouvrage *De la guerre* permettent, au-delà de la seule activité militaire, de comprendre autrement des pratiques comme l'enseignement, le travail social, les activités de conseil en entreprise ou la cure psychanalytique. Examinées sous l'angle des notions clés de la stratégie définies par Clausewitz, que sont la tactique, l'offensive et la défensive, les forces, les adversaires et les alliés, le terrain et le temps, la défaite et la victoire, ces pratiques à dominante discursive livrent des secrets parfois bien gardés.



Carl von Clausewitz  
1780-1831

### 1. Redéfinir le concept de « stratégie »

*Entre fascination et répulsion*

Qu'ils soient d'accord ou pas pour dire « j'ai une stratégie », nombreux sont ceux qui donnent néanmoins à ce mot une signification assez précise, et cela même s'ils oscillent entre deux sentiments opposés : fascination et répulsion.

La répulsion vient de ceux qui ne veulent rien savoir de la stratégie, feignent de n'en avoir aucune, ou du moins estiment qu'il y a des domaines qui sont ou devraient être exclus d'une approche en termes stratégiques, comme la vie privée, l'amour, mais aussi l'éducation, le domaine des sentiments et des affects, les pratiques « psy ». Pour ceux-là le mot s'associe avec « machiavélisme », qui représente Machiavel comme le Diable. La stratégie est alors assimilable à la volonté consciente de manipulation (des foules et des esprits), elle s'apparente à la ruse, la tromperie et la dissimulation, à une espèce de calcul intentionnel qui fait par exemple dire telle chose alors que l'on pense le contraire, juste pour perturber la personne à qui l'on parle afin d'obtenir d'elle ceci ou cela. Le stratège est le non-dupe qui dupe les autres, le manipulateur supposé ne pas être pris lui-même dans les pièges qu'il tend.

Fait pendant à cette attitude celle de la fascination pour la stratégie. Car celle-ci semble contenir une promesse secrète pour celui qui s'adonnerait avec application à son étude et à sa mise en œuvre, celle de gagner toutes les batailles et de se rendre maître des événements. Se fixer des buts et se donner les moyens de les atteindre sont ici les maîtres-mots ; la stratégie est vue

comme instrument à employer pour agir et diriger ses actions en connaissance de cause, afin d'arriver un jour à la fusion entre les objectifs qu'on se propose de réaliser et la réalité.

Ces deux attitudes contraires ont pourtant de la stratégie une conception assez voisine, qui revient à penser qu'on peut avoir, posséder, ou non, une stratégie, et que cette possession conduit, quand on l'exploite convenablement, à la Toute-Puissance. Les uns, que cette perspective allèche, vantent de la stratégie les mérites ; les autres, horrifiés, rejettent la stratégie au nom d'un idéal de non-maîtrise, au nom de « la vie » qui ne se laisserait mettre ni en catégories ni en plans à long terme.

#### *Stratégies militaires et stratégies discursives*

Dans la guerre, la politique ou les pratiques à dominante discursive, qui sont des domaines spécifiques, des éléments analogues se font cependant jour. Si l'anéantissement de l'ennemi constitue la raison d'être de l'action militaire, si la violence physique en constitue l'élément et en même temps le moyen principal, l'armée n'a pourtant pas que des fusils. Autant que d'armes, les soldats sont porteurs d'instructions, d'idéaux, de représentations imaginaires des buts de la guerre, de la hiérarchie qui structure l'armée, de leur propre rôle et des adversaires. Ils sont jetés et se jettent dans la guerre en espérant y trouver la porte du paradis, en croyant s'affronter aux représentants du Grand Satan, ou s'imaginent lutter pour la défense de la Liberté et de la Démocratie. Freud a montré quelle logique du transfert « fait tenir » une armée, tisse des liens entre les soldats et leurs chefs et scelle la fraternité entre militaires. Mais ceux-ci sont aussi instruits par des théories, des méthodes et des techniques (de combat, de formation des troupes, de déroulement des manœuvres), sans lesquelles il n'y a justement pas de stratégie permettant de manœuvrer une armée sur un champ de bataille. L'ouvrage de Clausewitz fourmille de remarques à ce propos, et un certain nombre de chapitres y sont explicitement consacrés : les théories de la guerre deviennent dans l'armée une force matérielle, car ce sont elles qui règlent et gouvernent le mouvement des troupes, le positionnement des bataillons, l'agencement des lignes face à l'ennemi, et contribuent pendant le combat à donner les ordres et à interpréter le déroulement des événements. Clausewitz montre ainsi en plusieurs endroits comment des erreurs théoriques et méthodologiques, des erreurs d'analyse et d'appréciation, peuvent fortement contribuer à faire battre une armée pourtant parfois largement supérieure en nombre à celle qui lui est opposée. La

terminologie militaire, la stratégie et la tactique, le code d'honneur et d'autres « valeurs » propres à l'armée sont inscrits dans l'esprit et dans la gestuelle de chaque membre de ce « corps », qui fait corps justement aussi grâce à ces signifiants unificateurs. La stratégie militaire est une théorie-en-actes. La dimension discursive est au cours même des pratiques militaires, même si elle n'y est pas dominante. Dans ce sens, il n'y a ni force pure ni violence aveugle.

« La guerre est la politique continuée par d'autres moyens », « la guerre est la politique qui troque l'épée contre la plume » : formules de Clausewitz. Et cette politique qui est continuée dans la guerre au moyen des armes est continuée dans les pratiques à dominante discursive également. Les conflits d'intérêt sont aussi un aspect des processus langagiers.

#### *Limites des analogies*

Mais comparaison n'est pas raison. Si les métaphores et les analogies sont l'indice du fait qu'il n'y a pas de frontière étanche tracée une fois pour toutes entre le langage et le passage à l'acte destructeur, le déclenchement de la violence physique, on ne peut pour autant conclure à une communauté de mécanismes de fonctionnement et de lois, entre ces différents domaines, qui aboutirait à une confusion entre le symbolique du langage et le réel des armes et de la mort. On en viendrait sinon à la logique du personnage de L'homme sans qualités de Robert Musil, le général de brigade Stumm von Bordwehr, chef du Département de l'Éducation et de l'Enseignement militaire au ministère de la Guerre de la monarchie austro-hongroise. Celui-ci tente de « mettre de l'unité dans le monde des idées », essaye de montrer l'existence de « grands corps d'armée d'idées » dont on peut étudier « l'ordre de bataille et le plan des opérations », et localiser « les dépôts et places d'armes d'où proviennent les renforts de pensées ». Il s'adresse à un jeune camarade : « Tu ne seras pas sans observer (...), si tu considères l'un des groupes de pensée actuellement en action, qu'il tire ses renforts en combattants et en matériel non seulement de ses propres dépôts, mais encore de ceux de son adversaire ; tu vois qu'il modifie continuellement son front et qu'il combat même tout à coup, sans aucune raison, à l'envers, le front tourné vers ses propres communications ; tu constates encore, ailleurs, que les idées ne cessent de désertir, puis de rentrer dans le rang, si bien que tu les trouves tantôt dans un camp, tantôt dans un autre. En un mot, il est impossible d'en tirer ni un plan de communications convenable, ni une ligne de démarcation, ni quoi que ce

soit, et toute l'affaire se révèle, sauf respect (...), ce que n'importe lequel de nos supérieurs appellerait un beau bordel ! » [1].

Le défaut de raisonnement consiste à personnaliser, c'est-à-dire à psychologiser les idées, à en faire des êtres doués d'un caractère, d'une conscience et d'une volonté, et qui apparemment n'en font qu'à leur tête. Le général traite les idées comme les linguistes les mots avant Ferdinand de Saussure, comme « doués de sens » en eux-mêmes, porteurs d'une signification relativement fixe une fois pour toutes, au lieu que Saussure met à jour les structures du langage qui donnent aux mots leur sens en fonction du « contexte » de la phrase et de la situation, de sorte que la signification d'un « même » mot n'est pas forcément la même d'une signification à une autre.

### *Il y a stratégie et stratégie*

Or, ce n'est pas seulement dans le domaine de la psychologie ou de la linguistique, qui après tout ne sont pas sa spécialité, que le général Stumm se trompe, c'est aussi en tant que stratège : il n'a probablement pas lu Clausewitz. Car celui-ci insiste constamment sur toute la distance infranchissable qui sépare la stratégie-théorie (condensée dans le « plan de guerre » et le « plan de bataille ») du « frottement réel de la lourde machine » qu'est une armée sur un théâtre de guerre. Dans ce sens, il y a loin des beaux plans d'opérations à la bataille effective, qui ne donne pas plus d'apparences d'ordre que le « monde des idées », mais n'en comporte pas moins une logique. Et Clausewitz de critiquer constamment ce qu'il appelle le « méthodisme », qui consiste à appliquer dans des situations qui ne sont analogues qu'en apparence les mêmes plans et les mêmes méthodes, au risque de courir au désastre. Tout comme Saussure insiste sur la signification singulière des mots en fonction de leur contexte, Clausewitz souligne que la stratégie est avant tout analyse de situations inédites, dont l'originalité est à chaque fois à découvrir.

## **2. Problématiques stratégiques**

Les ouvrages sur la stratégie foisonnent. Mais quelles que soient par ailleurs les différences induites par la diversité des terrains et des dimensions où ces stratégies sont mises à l'épreuve, on peut aussi distinguer quelques tendances « lourdes » qui aimantent ces positionnements en apparence si multiples. Nous proposerons ainsi de distinguer trois conceptions : l'une, instrumentale, la deuxième, subjectiviste, et la dernière, dialectique.

Conception instrumentale : la stratégie est un ensemble de moyens interdépendants, choisis après qu'ont été fixés les buts à atteindre. On disposerait donc des objectifs avant d'avoir une stratégie, celle-ci étant un outil dont on se sert ou pas, qu'on reprend ou dont on change. Buts et objectifs étant indépendants, « extérieurs » à la stratégie choisie, celle-ci leur est relativement subordonnée (on la choisit en fonction des buts poursuivis). Les moyens sont au service des fins, et celles-ci peuvent ainsi parfois justifier les moyens choisis (la noblesse du but est censée absoudre l'éventuelle abjection des moyens). Cela suppose donc qu'on a la maîtrise de stratégies choisies, cela suppose que le sujet qui choisit n'est pas déjà pris dans « sa » stratégie, cela suppose enfin que ce sujet se sert de sa stratégie comme le cavalier de sa monture.

Les théories de la communication, à l'œuvre dans nombre de champs professionnels, représentent une telle conception de la stratégie du discours. Elles désignent en effet dans le langage un « moyen de communication » utilisé par un émetteur pour transmettre des « informations » à un récepteur. Il s'agit alors de se rendre maître du sens et des effets des paroles que l'on prononce, d'éviter de « mal » s'exprimer en éliminant quiproquos, lapsus et doubles sens. Il s'agit de couler un contenu dans plusieurs codes ou formes, qui seraient autant de façons, variant en fonction de l'interlocuteur, de transmettre un message identique.

Conception subjectiviste : ici, la stratégie équivaut à la manière toute personnelle dont les individus appelés « acteurs » poursuivent leurs propres objectifs, et c'est ainsi que l'on peut parler de « stratégie individuelle ». Cette conception est en partie celle théorisée dans « l'analyse stratégique », l'une des composantes de la sociologie des organisations, systématisée entre autres par Michel Crozier [2], très répandue dans les formations supérieures en travail social ou chez les consultants en entreprises. La stratégie y est une qualité inhérente aux acteurs visant à élargir leurs marges de manœuvre personnelles au sein des organisations. Orientation rationnelle et active, mais aussi partiellement inconsciente (au sens de « pas connue »), la stratégie, même si les acteurs ne s'en doutent pas, c'est ce qu'on ne peut pas ne pas avoir. Il n'y a pas ici d'innocence stratégique, « tout le monde a une stratégie ».

Le but général de ces stratégies serait alors de rendre l'activité des « autres » la plus prévisible, et donc contrôlable, tout en essayant de masquer la sienne

propre. Ainsi, un consultant en entreprise pourra être amené à dévoiler les intentions cachées des adversaires de son commanditaire, et à conseiller celui-ci dans la dissimulation de ses propres objectifs. La stratégie y est un jeu de cartes : on croit que si on laisse deviner sa stratégie à son adversaire, il saura l'adapter et la retourner contre vous, puisqu'au fond chacun joue le même jeu et se plie aux mêmes règles, celles d'une nouvelle variante de la nature humaine universelle. Dans ce sens, la théorie des jeux est aussi un représentant de ce courant [3].

Cette conception aboutit à penser les adversaires qui s'opposent, avec chacun sa propre stratégie, comme des « doubles », qui s'affrontent dans une relation spéculaire, où prévaut la symétrie. Ils veulent la même chose (agrandir leurs marges de manœuvre, leur « liberté personnelle »). Ils sont tous « acteurs ». Mais quel est donc le metteur en scène ? Ils sont tous (beaux ?) « joueurs ». Mais quelles sont les règles du jeu fixées au préalable ? Par qui, par quels rapports de forces historiques ?

### 3. La conception dialectique de Carl von Clausewitz

De la guerre, imposant et très complexe ouvrage de 900 pages, nous intéresse à plus d'un titre. Tout d'abord, parce qu'il expose une architecture conceptuelle très élaborée de ce que « stratégie » veut dire. Mais ensuite, par ses résonances « transdisciplinaires ». Si l'on y parle de physique, de géométrie et de mathématiques (à propos des angles d'attaque et autres problèmes de balistique), c'est d'une façon relativement secondaire. Par contre, la philosophie y a constamment la parole, pour traiter du « concept absolu de la guerre » inspiré semble-t-il par Hegel que Clausewitz fréquentait dans certains salons. Il y énonce des thèses de science politique (« la guerre est la politique continuée par d'autres moyens ») et d'économie (« la guerre est un acte de la vie sociale »). C'est un conflit de grands intérêts qui ne se résout qu'avec effusion de sang, et qui ne diffère des autres conflits qu'en cela précisément. Elle a bien moins de rapports avec les arts qu'avec le commerce, qui constitue également un conflit de grands intérêts, mais elle se rapproche bien davantage encore de la politique, qui est elle-même une sorte de commerce aux dimensions agrandies, dans laquelle la guerre se développe comme l'enfant dans le sein de sa mère (...).« [4] En mettant en rapport le régime politique et l'histoire d'un peuple avec les formes de la guerre qui prévalent chez celui-ci, l'ouvrage expose une approche « sociologique » avant la lettre. Enfin, la psychologie, la psychologie sociale, voire la psychanalyse,

peuvent y trouver de quoi s'alimenter, à propos de « l'esprit de corps » d'une armée, des dimensions morales et imaginaires (les termes sont de Clausewitz) contribuant à accentuer une victoire ou à provoquer la panique en cas de défaite, auxquelles Clausewitz donne une importance prépondérante dans sa problématique. À maints égards, cet ouvrage présente des préoccupations analogues à celles de Freud dans « Psychologie des masses et analyse du moi ».

#### 3.1 Définition de la stratégie

De la guerre expose une définition très simple de la stratégie, développée ensuite tout au long du livre : (théorie de l') « usage des combats au service des fins de la guerre », fins formées par l'anéantissement des adversaires, qui essaient de s'imposer mutuellement leur volonté en réduisant l'autre à l'impuissance. La dialectique du rapport des forces est au cœur de la réflexion stratégique de Clausewitz, qui fait dire à chaque adversaire : « je ne suis pas maître de mes actions, car il me fait la loi ; mais je la lui fais également ». Or, cette relation n'oppose pas deux ennemis spéculaires, elle est dissymétrique, car l'attaque et la défense par exemple ont leurs propres lois, et la position historique et politique spécifique de chacun lui dicte une stratégie non comparable à celle de l'autre. Ces lois s'imposent aux deux belligérants de par la position même que chacun occupe.

Clausewitz s'oppose simultanément à une conception « instrumentale » et à une conception « subjectiviste » de la stratégie. Il s'oppose à la première, car les adversaires ne détiennent pas la maîtrise de ce qui est pourtant leur « instrument », à savoir les combats qui les opposent l'un à l'autre. L'usage qu'ils en font est celui qu'ils peuvent en faire, et ce pouvoir est déterminé par un rapport de forces aussi bien physique que moral (dit Clausewitz). Une confrontation n'est pas un outil que l'on utilise et qu'ensuite on pourrait laisser tomber, car si on accepte cette confrontation elle vous choisit aussi. On est pris soi-même, jusqu'au cou, dans un engagement. L'adversaire est présent au cœur de l'engagement et tente lui aussi de s'en servir à son profit et en vue de ses fins à lui.

Contre une conception subjectiviste parlant de stratégies « personnelles », Clausewitz énonce l'existence d'une série de lois qui s'imposent à la subjectivité des adversaires, et il situe cette dernière en même temps comme l'une des composantes essentielles de la stratégie (voir les nombreux chapitres consacrés au « moral des troupes » et au « caractère du commandant en

chef»). Il analyse cette subjectivité comme d'autres composantes, et en démontre les mécanismes objectifs. C'est ainsi qu'il peut déployer par exemple l'éventail des réactions typiques face au danger, à l'adversité ou au succès, et en donner une explication. Clausewitz souligne ainsi qu'on « n'a » pas une stratégie, mais qu'on est avant tout « eu » par elle.

#### *Pas de début absolu*

Chez Clausewitz, la stratégie est la théorie des lois d'un univers donné, et non une méthode à appliquer. Prenant acte de lois qui lui préexistent, une stratégie ne connaît pas de début absolu. Chaque pratique fonctionnant selon ses propres lois (celles de la guerre n'étant pas les mêmes que celles de la production artistique ou de l'enseignement), celles-ci s'imposent à n'importe quelle stratégie qui tente de s'y déployer, et offrent ainsi une palette plus ou moins colorée de stratégies possibles.

Pour ce qui concerne la psychanalyse par exemple, intervenir « sur » et « dans » l'inconscient l'oblige à œuvrer sur le terrain du transfert, à manipuler la temporalité propre à la parole, à manier les forces du désir investi par l'analysant sur l'analyste, ce qui fait dire à Lacan que : « l'analyste est moins libre en sa stratégie qu'en sa tactique » [5]. Mais en même temps, l'existence de différentes écoles et orientations en psychanalyse indique qu'il y a bien des stratégies singulières d'intervention dans cet espace du transfert ou de manipulation du temps en psychanalyse.

La position occupée par celui qui élabore une stratégie dans la division sociale du travail est une autre donnée qui délimite d'avance l'éventail des choix possibles : les formes de la stratégie d'un enseignant ne peuvent pas être les mêmes que celles d'un ministre de l'Éducation nationale, car ils n'interviennent pas dans les mêmes engagements, ils ne se rencontrent pas sur le même terrain. Les enjeux de formation du premier ne sont pas comparables aux enjeux politiques du second, même s'il y a des points de recouvrements entre eux.

#### *Une coordination préalable*

« L'usage des combats en vue des fins de la guerre » suppose au préalable une certaine cohésion des « troupes » qui vont être engagées dans une bataille. Avant même de rencontrer des adversaires réels, tout un travail de préparation est nécessaire. Une stratégie est en effet un dispositif réunissant des forces variées, dans lequel le « stratège » est lui-même pris. Même quand il s'agit de

la stratégie d'un sujet singulier, il s'agit toujours de créer une certaine cohésion entre des activités parfois multiples et variées.

Pas de stratégie sans dénominateur commun qui peut être quelque'un (« leader », représentant, sujet supposé savoir, maître à penser) ou quelque chose, sur lesquels s'effectue un transfert de la part de tous ceux qui s'y reconnaissent. L'identification réciproque entre ceux qui participent à une stratégie commune repose sur la référence partagée à un idéal unificateur, un « même » métier, service, institution, concept. Dans ce sens, toute stratégie a les forces qu'elle mérite. [6]

Or, les forces unificatrices n'existent pas sans leur contraire. Si la stratégie est justement un travail, c'est parce qu'il s'agit d'un processus perpétuel, où il s'agit de coordonner ce qui sinon ne le serait pas. C'est qu'une stratégie en cache toujours une autre, car ses adversaires sont aussi présents en son propre sein, comme projet potentiel, force minoritaire, tendance divergente, eux aussi déjà coordonnés d'une certaine manière ou en passe de l'être.

#### *Buts stratégiques et fins politiques*

Buts, objectifs, fins, visées, cibles, ce sont là différentes appellations des résultats qu'on veut atteindre, de la situation à laquelle on souhaite aboutir, du projet qu'on désire accomplir, du rêve à réaliser, qui témoignent du caractère « finalisé » d'une stratégie. Bien qu'il y aurait lieu de distinguer ces termes entre eux (du plus général et abstrait - les fins - au plus particulier et empirique - tel objectif), nous n'entamerons pas ici un examen détaillé de ces différences.

Toute stratégie se fixe des « buts » : conserver ou conquérir certaines positions, affaiblir ou renforcer certaines orientations, et cela en fonction de l'analyse des intérêts en jeu, et de ceux que l'on représente. Tout comme la stratégie elle-même, la définition de ces buts ne se fait pas « librement », mais à partir de la position effectivement occupée qui en rend certains possibles, réalisables, et en exclut d'avance d'autres. Une stratégie pédagogique consiste par exemple à vouloir « convaincre » les élèves, sur un fond de rapport de forces politique et idéologique qui place d'emblée l'enseignant en position institutionnelle dominante et les élèves en position de subordination institutionnelle, reproduisant ainsi (sans même que rien ne soit dit) une des formes historiques de la stratégie de division entre travail intellectuel et travail manuel.

Une remarque analogue peut être faite pour la psychanalyse. Ses stratégies consistent à faire parvenir l'analysant à la reconnaissance de son désir, à l'accompagner dans la traversée de ses fantasmes, afin de destituer l'analyste de la position de « sujet supposé savoir » qu'il occupe dans l'imaginaire de l'analysant. Mais ce faisant, l'analyse ne peut pas toucher aux dimensions idéologiques dont les investissements inconscients sont aussi les représentants. Le « champ social » n'est pas au-delà du divan, le « Nom-du-Père » représente aussi un personnage porteur d'histoire, car inscrit dans l'Histoire tout court, et dans ce sens les effets d'une psychanalyse vont toujours bien au-delà de ce que cette discipline du fait de ses concepts peut en saisir et interpréter.

Même si le psychanalyste n'a pas à prendre parti (dans les conflits entre tendances idéologiques qui divisent tels sujets), « ça » prend parti qu'il le veuille ou non. [7]

C'est ici que prend sens la formule de Clausewitz : « la guerre est la politique continuée par d'autres moyens ». La conjoncture politique dans laquelle se nouent les fils de l'ensemble des pratiques sociales décide de la signification et des limites des buts de ces autres pratiques, même si elles ne s'en rendent pas toujours compte. Tout n'est pas politique, mais il y a une dimension politique dans toute pratique.

Les buts et objectifs qu'une stratégie se fixe sont comme des symptômes à déchiffrer de la conjoncture historique au sein de laquelle ils représentent certaines positions contre d'autres. Car buts et objectifs se décident à plusieurs. Toute stratégie rencontre sur son chemin des adversaires (mais aussi des alliés), avec lesquels elle se mesure dans ce que Clausewitz appelle des combats ou engagements.

#### *L'usage des combats en vue d'un même but*

Ces combats ou engagements, voilà ce que Clausewitz appelle les « moyens » principaux de la stratégie militaire. Ces combats sont « l'activité de guerre proprement dite », son « seul principe efficace et agissant », son « paiement au comptant » (Clausewitz), la confrontation avec l'adversaire réel, l'étranger, l'extérieur, l'autre effectif. Les combats, voilà le « principe de réalité » de la guerre. Mais qu'on puisse appeler ces combats aussi des engagements signifie que les deux parties concernées consentent mutuellement à s'affronter (au lieu

que l'une d'entre elles se rende sans combattre par exemple, ou prenne la fuite).

Pour les pratiques qui nous intéressent, ici on peut entendre par combats les réunions, débats et discussions, entretiens, colloques et congrès, où des positions alliées et opposées s'allient, se confrontent et s'affrontent. Mais les séances d'une cure de psychanalyse forment aussi une série de « combats », pris dans un engagement général (la « loi fondamentale » qui gouverne l'association dite libre : dire tout ce qui se passe par la tête) « Dans la vie psychique de l'individu pris isolément, l'Autre intervient comme soutien, modèle, adversaire, et dans ce sens la psychanalyse est simultanément une psychologie sociale. » [8]

### 3.2. Stratégie et tactique

Ce dont s'occupe la stratégie, c'est de l'organisation préalable des conditions de ces confrontations, dont elle tire ensuite les leçons et récolte les fruits, doux et amers. La stratégie, c'est l'amont et l'aval de chaque engagement, c'est la coordination des engagements entre eux en vue des objectifs stratégiques, et cela, pour toute la durée de la guerre, aussi longtemps que telle stratégie domine, pour toute l'étendue du théâtre des opérations, et pour toutes les forces engagées.

La tactique, quant à elle, se charge de tout ce qui se passe pendant chaque combat singulier (et entraîne par exemple la forme d'une discussion, la tournure que prend un débat, les arguments qui sont échangés, les « coups de théâtre » qui s'y produisent). Elle se charge de la coordination des forces données dans chaque confrontation singulière, donc sur un terrain, dans un temps et avec des troupes choisis par la stratégie. En somme, la stratégie met en place les conditions de production d'un combat (ses moyens principaux, ses forces, et les relations entre eux), et c'est dans ces conditions préalablement données que la tactique se met au travail. C'est pourquoi la stratégie est si politiquement décisive : être à même de définir la stratégie d'une activité, d'une entreprise, d'un institut de formation ou d'une association, c'est y représenter le pouvoir. Dans ce sens d'ailleurs, « stratégie » et « travail de direction » sont presque des synonymes.

La stratégie est comme la table des matières d'un livre, les titres des chapitres, l'introduction et la conclusion ; la tactique en forme le texte. La tactique c'est l'acte dont la stratégie a rassemblé les conditions. Mais la tactique c'est aussi

la stratégie-en-actes, réellement confrontée à l'adversaire réel (« elle accompagne les généraux sur le terrain » dit Clausewitz). La tactique représente le moment de la vérité de la stratégie.

*Trois questions stratégiques clés : Où ? Quand ? Avec et contre qui ?*

La réponse à chacune de ces trois questions (où se bat-on, à quel moment, avec quelles forces et contre quelles autres ?) dépend étroitement du domaine d'activité propre à une stratégie donnée, et des orientations singulières de celle-ci, comme on l'a indiqué plus haut. C'est donc à partir d'une position institutionnelle et au sein d'une tendance idéologique données, pris dans une problématique théorique mais aussi subjective déterminée, et en référence aux objectifs qu'on s'est fixés, que trois questions clés se posent :

Où ? En stratégie, le terrain est vaste ; on s'y occupe des grandes étendues mais sans s'occuper des détails. Pour un enseignant, ce terrain, ce peut être l'ensemble de son enseignement, l'ensemble des relations dans lesquelles il occupe la position de « maître » face à des élèves. Pour un psychanalyste, c'est l'espace du transfert, c'est-à-dire ce qui fait le lien symbolique et imaginaire entre lui et ses analysants. Pour un consultant en entreprise, ce terrain ce ne sont pas les enjeux financiers ou institutionnels dans lesquels il intervient pourtant, car il ne décide pas des réformes qu'il peut pourtant recommander, il apporte des analyses, des arguments, souvent des justifications après coup pour des décisions déjà prises. Il ne peut rien imposer, il ne produit d'effet que parce que ses commanditaires peuvent et veulent entendre ce qu'il suggère. Ce transfert de savoir constitue son terrain spécifique.

Coordonner les différents engagements sur un terrain consiste par exemple pour un enseignant à tenter d'unifier ses propres orientations pédagogiques telles qu'il les met en œuvre dans des activités aussi diverses que les cours, les réunions de parents d'élèves, les conseils de classe, les devoirs et les notations. Cela consiste à définir le choix du terrain, qui est par exemple l'ordre du jour d'une réunion, les thèmes annoncés d'un débat, les documents fournis au préalable d'un séminaire, la teneur d'une lettre de convocation, mais aussi le lieu disons « géographique » d'une réunion (dans les locaux de qui, qui peut s'y croire « chez soi » ?). Réussir à imposer son terrain à l'adversaire, c'est d'emblée décider de ce qui dès lors dans une discussion sera évident et familier, ou au contraire étrange, pas clair, « trop théorique » voire déplacé.

C'est sur ce terrain choisi par la stratégie que la tactique prend position en essayant d'y réaliser des objectifs spécifiques et ponctuels. Si la stratégie d'un psychanalyste consiste généralement à ne pas répondre aux demandes que l'analysant lui fait mais à les interpréter, sa tactique se réalisera dans telle ou telle interprétation singulière dont la justesse se décide par les associations qu'elle provoque chez l'analysant. Mais la tactique peut aussi consister à essayer de changer de terrain. L'art du consultant en entreprise par exemple consiste à ne pas se laisser entraîner sur le terrain où ses commanditaires et interlocuteurs essaient de le positionner, en voulant lui faire endosser leurs problèmes à eux, et à tenter d'analyser ces problèmes au lieu de les juger et d'y prendre parti.

Quand ? En stratégie, le temps pris en compte est le long terme : « ne pas faire le premier pas sans avoir pensé au dernier ? », affirme Clausewitz. C'est en fonction de l'ensemble de cette durée que le moment de chaque engagement particulier est pensé, en le positionnant dans une suite. Le choix du moment s'inscrit aussi dans une temporalité propre à chaque pratique donnée et à chaque stratégie particulière. Il ne s'agit jamais d'un temps chronologique, toujours d'un temps historique, stratégique. Le temps n'a pas le même sens pour celui qui mène l'offensive que pour celui qui se défend ; le temps non employé à combattre joue en faveur du second, et au détriment du premier. La stratégie décide du moment opportun pour organiser une rencontre, et de la coordination de ces « temps forts » entre eux. Pour les organisateurs d'une formation, il peut s'agir par exemple de l'ordre dans lequel plusieurs cours vont se dérouler, du nombre d'heures qui sera alloué à chacun, des dates des examens et des vacances, ou encore de la durée des pauses et du déjeuner. Erre le premier à parler dans une réunion c'est pouvoir définir son terrain, être le dernier c'est pouvoir dire le mot de la fin, qui donne une interprétation après coup de ce qui s'est passé.

Si la stratégie du psychanalyste implique un emploi particulier du temps, réglé sur le temps de la parole, c'est sa tactique qui décidera du moment de suspendre, sur telle parole, la séance. Dans ce sens, le psychanalyste a toujours le dernier mot.

Avec qui et contre qui ? La stratégie se charge de la coordination de toutes les forces qu'elle dirige, sur une longue durée et dans toute l'étendue de son espace. Ce sont par exemple les stratégies de formation, par l'intermédiaire des plaquettes de présentation et des réseaux de relations, qui font que seront

rassemblées, pour un séminaire donné, tant de personnes, donc une écoute préétablie, une réceptivité et une résistance données. La tactique devra faire avec et voir sur le moment, sur place, quels sont les amis, les alliés et les adversaires (« ah, il ne vient pas ? », peut penser l'intervenant sur un ton soulagé, dépité ou au contraire angoissé).

Qui sera invité à la réunion, qui sera absent, et que représentent les sujets qui sont là ? Les forces engagées ne coïncident que partiellement avec les personnes en présence, et sont représentées par la puissance ou la faiblesse des arguments et positions dans un débat sur un terrain donné, par les idéaux qui dominent une pratique et d'autres qui y sont combattus, par ce qui angoisse ou attire les sujets réunis. Dans un entretien par exemple, se lient et s'affrontent des « batteries de signifiants », des « machineries langagières », des mots et des expressions, des paroles et des silences. Mais ces forces, ce sont aussi des livres, journaux et revues, associations et groupes d'appartenance, qui organisent et unifient des courants de pensée et des pratiques-types. Car ce qui s'affronte à chaque fois ce sont plus précisément des problématiques, des manières typiques de penser et de faire, des notions et des concepts cimentés entre eux, positionnés les uns par rapport aux autres.

#### *Le couronnement décide de l'œuvre*

Vers la fin de chaque engagement, la stratégie reprend sa place, fait l'analyse du résultat obtenu, de sa réussite ou de son échec momentanés ou définitifs, eu égard aux objectifs fixés. Elle en tire les conséquences, donc les interprète, modifie ce qui était prévu auparavant, change des dates et des lieux, fait de nouvelles invitations, change de thème pour le prochain cours, décide de revenir à un point qui a paru obscur, etc. Savoir conclure, savoir terminer fait partie de l'art de la stratégie, car le dernier mot est un repositionnement pour la suite des combats et donne une nouvelle définition à ce qui s'est joué auparavant. Comme le dit Clausewitz : « le couronnement décide de toute l'œuvre ».

#### *La tactique et ses méthodes*

La stratégie s'oppose, comme « théorie de la guerre », à une méthodologie, aux méthodes et aux techniques, dont Clausewitz juge l'usage désastreux à la tête de l'armée. Par contre, les méthodes, techniques, règles et principes reçoivent chez lui une place précise au sein de la tactique, qui concerne de fait les échelons subordonnés de l'armée, et pour ce qui concerne les pratiques analysées ici, de l'administration, des écoles et instituts de recherche. La

tactique étant la plus sujette aux surprises de l'acte de guerre, aux situations inattendues et aux modifications non prévues par la stratégie, elle dispose d'une panoplie de « pense-bête », qui sont autant de « condensés de stratégie », c'est-à-dire de lois et de règles transformées en « prêt-à-penser », pour faire face aux surprises et barrage à la panique qu'elles peuvent susciter.

Dans les stratégies discursives, les techniques tactiques ce sont par exemple les techniques d'entretien, employées dans les enquêtes sociologiques et les interventions en travail social, qui définissent un certain positionnement entre enquêteur-enquêté, travailleur social-client, (soutenu par exemple par des notions comme « neutralité bienveillante », « attitudes de non-jugement »), ou qui font croire au chercheur qu'il est en train de « récolter » des « données » pour son enquête.

Ce sont aussi les principes qui gouvernent les pratiques « ne jamais attaquer en position de faiblesse », « intervenir au point de moindre résistance », « couper aux articulations » (Lacan), sont de ces principes qui, des lois physiques et naturelles, ont pénétré la stratégie militaire mais aussi la psychanalyse. Ces principes impliquent de tirer parti au maximum des contradictions internes de l'adversaire.

Ce sont également les règles qui régissent toute activité « quand l'analysant se tait, c'est à l'analyste qu'il pense » (Freud). Ces règles donnent à la fois une certaine explication de ce qui se passe, et proposent des manières d'intervenir.

Enfin, c'est dans le domaine de la tactique aussi que l'on rencontre les ruses et les stratagèmes, qui consistent généralement à faire croire à l'adversaire qu'on va dans un endroit alors que l'on se dirige en fait vers un autre, donc à feindre tel mouvement afin d'induire l'attitude correspondante chez l'adversaire pour pouvoir le prendre à revers ou s'éclipser.

Or, ces différentes dimensions de la stratégie et de la tactique existent sous des formes assez distinctes selon qu'il s'agit de leur déploiement dans l'offensive ou de leur positionnement dans la défensive. Une autre originalité de Clausewitz est d'avoir bouleversé complètement les représentations traditionnelles des rapports entre ces deux modalités qui caractérisent la guerre.

### 3.3. Offensive et défensive en stratégie

Offensive et défensive en stratégie n'obéissent pas aux mêmes lois, n'ont pas la même force, ne peuvent s'employer indifféremment dans une même

situation. Les adversaires n'ont pas les mêmes objectifs politiques, leurs intérêts ne sont pas analogues, et les raisons de l'un pour attaquer ne sont pas comparables aux raisons de l'autre de se défendre. Progresser (dans l'offensive) n'est pas la même chose qu'attendre (dans la défensive). L'un veut prendre quelque chose qu'il n'a pas (c'est l'autre qui l'a), l'autre s'y oppose, l'un agresse, l'autre se défend. La symétrie ici n'est qu'apparente : l'attaque en effet n'est pas dirigée contre la parade, car s'il n'y avait aucune résistance, l'ennemi pourrait prendre ce qu'il veut sans combat, et il n'y aurait pas de guerre. Par contre, la parade, elle, est dirigée contre l'attaque, et c'est pourquoi finalement la guerre éclate à cause de la défense.

Attaque et défense sont des positions ayant leurs logiques propres qui s'imposent à ceux qui les occupent. Ainsi, un « même » moment peut être favorable à l'offensive, et au contraire défavorable au défenseur, l'une peut avoir raison d'agir, l'autre au contraire de ne rien faire. Les « mêmes » circonstances produisent des effets différents selon les positions d'attaque ou de défense occupées. Celui qui attaque sait qu'il va attaquer et quand, le défenseur est surpris, ne sait pas. Mais l'attaquant se découvre, s'expose à la vue, le défenseur peut être plus ou moins caché, et l'attaquant peut être surpris à son tour. Et le temps qui s'écoule est toujours à l'avantage de la défense. Bref, le terrain, le temps et les forces en présence ne s'évaluent pas de la même façon selon que l'on mène une stratégie offensive ou au contraire défensive.

#### *La force de la défense et la faiblesse de l'attaque*

La dissymétrie entre offensive et défensive réside aussi dans la faiblesse structurelle de l'une et la force structurante de la seconde. À armes égales, on ne peut songer à une stratégie offensive (sauf sur des positions suicidaires), car on peut savoir d'avance qu'on perdra (laissons de côté la difficile question de l'évaluation du rapport des forces). Une attaque est une tentative pour transformer, et parfois renverser, un rapport de forces existant, bousculer des idées admises, détruire des évidences tenaces. Paradoxalement alors, Clausewitz peut affirmer que bien que l'attaquant ait l'initiative, c'est le défenseur qui dicte ses lois à la guerre, dans la mesure où il faut aller le chercher sur son terrain à lui. C'est là une des lois de la stratégie.

Dans ce sens, il est faux d'affirmer simplement que « l'offensive est la meilleure des défenses ». Cette idée est éventuellement valable du point de vue tactique, car une position de défense stratégique n'exclut pas de mener

des offensives tactiques. Mais une stratégie défensive (à armes égales) est plus forte qu'une stratégie offensive dans la mesure où il est plus facile de conserver, de répéter et de reproduire, que de transformer, acquérir et aller à contre-courant. Cela exige moins d'efforts de se tenir sur d'anciennes positions, que d'en conquérir de nouvelles.

#### *La stratégie défensive de l'analyste*

Si l'initiative caractérise l'offensive, c'est l'attente qui caractérise la défensive. Attente ni absolue ni passive, la défensive rend des coups, « c'est un bouclier de coups habilement donnés » (Clausewitz), c'est aussi une manière de « détruire l'adversaire au moyen de ses propres efforts ». La stratégie de l'armée russe contre l'invasion des années de Napoléon en reste l'exemple le plus éclatant. Même sans combat l'attaquant s'use, avançant en terrain étranger. C'est pour cela que le temps passé sans combattre (mais pas sans se fatiguer) s'écoule au profit de la défense. Celui qui est sur des positions défensives a donc tout intérêt à perdre le temps... de son adversaire.

Le silence d'une salle qui fait suite au discours d'un orateur peut ainsi renvoyer celui-ci à son propre surmoi, à ses propres craintes et résistances, parfois bien plus dangereuses que la pire des contestations ouvertes. De même l'apparente acceptation, sans discussion claire et explicite, d'une proposition, peut représenter en fait une forte résistance. N'est-ce pas en partie ce qui arrive à Freud, quand, venant aux États-Unis pour la première fois, il annonce sur le bateau croisant la statue de la Liberté : « Amérique, je t'apporte la peste » ? Car en retour, « l'American Way of Life » lui renvoie, tel le choléra, une psychanalyse que Lacan a nommée la « théologie de la libre entreprise ». Mais n'est-ce pas aussi un exemple de la sous-estimation par Freud de la force des idées dominantes et surtout des rapports économiques, politiques et militaires qui les soutiennent, et une surestimation de la « force de la vérité », de la part du narcissisme de Freud ?

Dans la défensive, on se bat sans chercher à se battre, on se bat parce qu'on ne veut pas se laisser faire. Suivre une stratégie défensive ne veut pas dire « être sur la défensive », et la défensive n'est pas non plus synonyme de résistance. On peut se défendre sans résister (par exemple en reculant sans cesse, ou en changeant constamment de terrain), et on peut aussi résister sans se défendre (comme le ferait un mur contre lequel on se cogne). La résistance est à la fois barrage et liaison, comme le découvre Freud, qui ainsi sut l'utiliser et en faire un appui.

C'est à cette lumière que nous proposons de comprendre que Lacan disait, contre ses adversaires, que les seules résistances dans l'analyse viennent du psychanalyste (et non du « patient » comme on le prétendait). Nous avançons alors l'hypothèse, qui nous semble intéressante à explorer et à expérimenter aussi pour d'autres pratiques, que le psychanalyste suit une stratégie défensive. Son terrain est celui du transfert. Sa stratégie est structurée par la règle fondamentale, « dire tout ce qui se passe par la tête », qui provoque l'analysant à passer à l'offensive, à se découvrir, à s'exposer, en transférant sur l'analyste son propre savoir concernant son désir. C'est ce savoir prêté par l'analysant qui donne à celui-ci un pouvoir, mais qui ne peut produire ses effets libérateurs que si l'analyste ne cherche pas à s'en servir. Le psychanalyste n'obtient quelque chose que dans la mesure où il ne cherche pas à l'obtenir (« je ne cherche pas, je trouve », Picasso). L'analyste fait le mort.

### 3.4. La fin justifie les moyens

Tout objectif existe dès le moment où on le définit, non seulement comme réalité virtuelle, mais encore comme projet, représentation qui oblige dès le début à se positionner de façon à pouvoir le réaliser. Il produit donc d'emblée des effets, et il existe une relation dialectique entre buts et moyens, car les derniers déterminent certes les premiers, mais l'inverse est vrai aussi : le but choisi oblige à en prendre les moyens. Interpréter dans une cure exige par exemple de renoncer à répondre à certaines demandes. Se poser en « chercheur » en tant que consultant en entreprise s'oppose en partie à la position qui consiste à juger et à donner des conseils.

Chaque engagement comporte ses objectifs propres, la situation finale à laquelle on veut arriver. Il peut s'agir par exemple de détruire telle partie de l'armée adverse, d'occuper telle position, d'obtenir la décision de nomination de tel candidat à un poste ou d'empêcher l'élection d'un autre, de déconstruire tel concept, ou de faire admettre une idée ou un principe. Mais les objectifs d'une stratégie discursive ne sont jamais transparents. Il y a les objectifs que l'on croit poursuivre (« aider quelqu'un » par exemple) et ceux qu'on poursuit de fait (on fait de ce quelqu'un un sujet « aidé », c'est-à-dire ayant des problèmes pour la solution desquels il devient dépendant de la personne aidante). Les objectifs qu'on croit poursuivre tout en faisant autre chose ne sont pas qu'illusoire, car ils définissent un positionnement effectif dans le présent (on interpelle un individu en « personne à aider », tout en se situant soi-même comme « aidant »). Dans la définition et la réalisation des buts,

l'inconscient est la partie, et il y a loin des représentations qu'on se fait aujourd'hui de nos buts, à ceux-ci une fois effectivement atteints.

En psychanalyse, le but est à la fois connu d'avance et inconnu. Connue, car il s'agit en fait toujours de la même chose, l'avènement du sujet face à son désir. La règle fondamentale est un des moyens de réalisation de ce but. Mais en même temps ni l'analyste ni l'analysant ne savent d'avance quel est ce désir singulier, qui ne sera reconnu comme tel que dans l'après-coup de sa reconnaissance : « c'était donc ça ». À la fin, une nouvelle lumière éclaire aussi le commencement (et notamment, les raisons pour lesquelles on pensait avoir engagé une cure). L'analysant avance dans une intentionnalité aveugle où il découvre en même temps que l'analyste vers quoi tend son désir, ce désir qui, comme le découvre Freud à partir du rêve, ne peut être « satisfait » autrement que sur le mode fantasmatique, et qui est, dans ce sens, sans fin.

Il n'est donc pas vrai que différents moyens mènent à un même but, c'est celui-ci qui trace un chemin singulier dans la mesure où il est agissant depuis le début. Les fins sont présentes dans les moyens que l'on prend pour y arriver.

Les objectifs que l'on poursuit ne découlent pas seulement de nos dispositions à nous, mais de leur confrontation à celles des autres. C'est l'issue de cette confrontation qui indiquera quels étaient réellement les moyens engagés. Quand je parle, c'est l'écoute que reçoivent mes paroles et c'est la réponse qui est faite à ma demande (parler c'est demander... à être écouté) qui décide du sens de ce que j'ai dit et me renseigne sur mon désir. C'est ainsi que la fin justifie les moyens : en les sanctionnant.

#### *Qu'est-ce qu'une « décision » en stratégie ?*

Le résultat d'un engagement existe avant la fin de celui-ci : le temps de comprendre n'est pas le même que le temps de conclure, c'est-à-dire le temps de nommer ce résultat et d'en tirer ainsi les premières conséquences. La stratégie reprend ses droits (sur la tactique), avant la fin de la confrontation. La « décision » en stratégie est non cet « acte de la volonté » comme on a l'habitude de la définir, mais le « basculement » qui se décide par le rapport de forces en présence, dont la confrontation fait tomber l'issue de la bataille d'un côté ou de l'autre. Ce n'est pas « moi qui décide », mais « ça décide » (comme « ça parle »). La décision prend acte après coup du rapport des forces en

présence et du résultat des luttes qui se sont déroulées, tout en y apportant sa propre conclusion.

#### 4. Il n'y a de stratégie que singulière

La stratégie est une théorie de la spécificité de chaque pratique, et de la spécificité de la position de chaque « stratège » dans celles-ci. Toute stratégie est toujours accompagnée d'un adjectif qui la qualifie : stratégies offensives et défensives (spécifications au sein de la pratique générale de la stratégie), stratégies politiques ou stratégies pédagogiques (distinguant par leur adjectif leur champ d'intervention particulier), stratégies morio-, et trans-disciplinaires dans les sciences sociales et humaines (orientations particulières au sein d'un même champ), stratégie d'analyse, d'interprétation ou d'évaluation (caractérisant des modalités particulières de positionnement au cœur d'une même pratique, comme le travail de conseil par exemple).

Pour qu'une stratégie existe d'une manière reconnaissable et ensuite connaissable, il s'agit de l'identifier et de la baptiser, de lui donner un nom qui contribue ainsi à la spécifier, et à favoriser ses ruptures avec d'autres stratégies dont elle n'était pas auparavant distinguée. S'il est vrai qu'on a la stratégie qu'on peut, et que c'est là aussi la chose la mieux partagée du monde, il n'en est pas moins vrai que seule l'identification précise d'une stratégie permet sa reconnaissance, sa systématisation, son renforcement, son déploiement. L'acte de naissance qu'est le fait de donner un nom indique toujours un sens, une signification et une direction à suivre à la fois, et est lui-même un acte hautement stratégique, qui décide des orientations d'une pratique parfois pour des années.

#### Un art de l'usage des limites

Ni la stratégie ni la tactique ne créent les contradictions existantes qui en sont le véritable moteur (bien qu'elles en créent de nouvelles). Elles infléchissent les contradictions existantes, mais cela ne se passe jamais comme prévu. Cela n'empêche pas que l'on puisse prévoir les grandes lignes de ce qui se jouera, après analyse des forces en présence. Connaissant les lois de la pesanteur, on peut prévoir la chute d'un corps, mais aussi, connaissant certaines des lois de l'idéologie et du désir, prévoir l'éclatement d'un couple, la scission d'une association, l'irruption d'un conflit dans une entreprise.

Dispositif anti-narcissique, la stratégie pourrait se définir aussi comme « art du renoncement ». Mais ce dispositif « anti-rêve » n'en intègre pas moins,

nécessairement, des morceaux de rêve et de poésie, des projets plus ou moins « fous » et toujours démesurés, car l'inconscient et le désir sont de la partie.

La stratégie est comparable à ce que Machiavel appelle la « virtù », la qualité qui confère à un prince la capacité de supporter les coups de la Fortune (des événements imprévus auxquels il est soudainement confronté), et qui « réside en la détermination qu'il met à accomplir ce que lui dicte la nécessité » et Machiavel s'adresse ainsi au lecteur : « Si tu savais changer de nature quand changent les circonstances, ta fortune ne changerait point » [9].

La dimension propre à la stratégie est une « dite-mension », cernée par ce que notre savoir peut nous montrer du mouvement réel dans lequel nous sommes engagés, et par la direction que notre connaissance de ce mouvement et de nous-mêmes peut nous indiquer. Dans ce sens, une stratégie n'a pas affaire à des « marges de manœuvre », mais à un « champ », qu'elle contribue elle-même à élargir ou à rétrécir.

[1] Robert Musil, *L'Homme sans qualités*, tome 1, Seuil, 1956, pp. 446-447.

[2] Surtout in M. Crozier, *L'acteur et le système*, éd. du Seuil, 1977.

[3] Pour une tentative d'analyse de la théorie des jeux, voir Michel Pion, *La théorie des jeux, une politique imaginaire*, éd. Maspero, 1975.

[4] Nouvelle traduction de J.P. Baudel, éd. Gérard Lebovici, Paris, 1989, p. 143.

[5] « La direction de la cure » in *Écrits*, éd. du Seuil, 1966, p. 589, et il poursuit : « Allons plus loin. L'analyste est moins libre encore en ce qui domine stratégie et tactique : à savoir sa politique, où il ferait mieux de se repérer sur son manque à être que sur son être. »

[6] E. Roudinesco étudie ces aspects dans le domaine de l'implantation du mouvement psychanalytique en France dans les deux tomes de *La bataille de cent ans*, Seuil, 1986, notamment à propos de la question de la formation des analystes et de celle des formes organisationnelles des différentes écoles et associations de psychanalyse.

[7] C'est pourquoi nous estimons intéressante l'initiative de Serge Leclair en vue de la création d'une « instance ordinale » des psychanalystes, car elle a le mérite de soulever à nouveau ce type de question.

[8] Freud, « Psychologie des masses et analyse du moi », Introduction, in *Essais de psychanalyse*, Payot, Paris, 1988, p. 123.

[9] Quentin Skinner, op. cit., p. 74, et Machiavel, *Le Prince*, 1983, p. 94.