

**Conception : HEC Paris**

**CONTRACTION DE TEXTE**

OPTIONS : SCIENTIFIQUE, ÉCONOMIQUE,  
TECHNOLOGIQUE, LITTÉRAIRE

**Mercredi 3 mai 2017 de 14 h. à 17 h.**

**Résumez en QUATRE CENTS MOTS plus ou moins 5 % (soit 380 – 420 mots),** le texte suivant, en vous attachant à mettre en valeur les idées essentielles et les articulations de la pensée de l'auteur.

**Mentionnez le décompte par 50 mots et, en fin de copie, reportez le nombre de mots utilisés.**

**N.B. :**

*Cet exercice doit rester impersonnel dans le fond comme dans la forme, et respecter STRICTEMENT les limites imposées.*

*La copie doit être entièrement rédigée : la correction et la clarté de la langue entrent pour une part dans l'appréciation du correcteur.*

*Il n'est fait usage d'aucun document ; l'utilisation de toute calculatrice et de tout matériel électronique est interdite.*

\*\*\*\*\*

La stratégie a représenté, au sein de la Chine antique, beaucoup plus qu'une technique particulière. On voit s'y refléter certaines des options les plus radicales de la pensée chinoise, et elle a informé, élaborée en théorie, bien d'autres domaines de la réflexion. Or s'il est un principe de base sur lequel insistent, en Chine, tous les anciens traités militaires, c'est bien d'éviter l'affrontement direct avec l'armée ennemie. Un choc frontal, où les deux armées sont engagées face à face, est toujours éminemment risqué et destructeur. Tout l'art de la guerre est au contraire de déposséder l'autre de sa capacité défensive, et de le miner intérieurement, avant même que l'engagement n'ait lieu : de sorte que, au moment de l'affrontement, l'ennemi s'effondre de lui-même. « Remporter cent victoires en cent batailles, nous dit un des plus anciens maîtres de l'art de la guerre, voilà qui n'est pas le fin du fin ; tandis que soumettre l'armée ennemie sans avoir à engager de combat, tel est le comble de l'excellence. » Le meilleur général est celui dont on ne songe même pas à louer les mérites puisqu'il vainc « un ennemi déjà défait ». Au lieu de magnifier le combat, l'art de la guerre apprend à triompher en pouvant s'en passer.

Aussi la stratégie consiste-t-elle logiquement à attaquer l'ennemi dans ses « plans », à un stade idéal, plutôt que dans ses troupes, par la force physique : le meilleur stratège est celui qui est toujours en mesure d'anticiper sur l'évolution du cours des choses, en se situant en amont de leur détermination, et réussit ainsi à déjouer les manœuvres de l'autre à peine les a-t-il conçues. En sens inverse, la pire façon de mener la guerre est d'aboutir à une immobilisation face à face des armées, telle que sont les opérations de siège. Car il y a alors enlèvement de l'initiative, perte de la ductilité. On ne peut s'étonner dès lors de ce que les théoriciens chinois de la stratégie ne conseillent pas la destruction de l'adversaire (car ce serait se priver des ressources de l'autre, qu'il vaudrait mieux voir basculer à son profit), mais plutôt sa *déstructuration* : en l'atteignant dans son « cerveau » plutôt qu'au niveau des forces déployées, le bon stratège se contente d'inhiber son ennemi ; il lui suffit

de le priver de sa capacité de réaction, de paralyser ses mouvements. C'est pourquoi, nous dit-on, celui qui « est habile à utiliser ses troupes » « soumet l'ennemi sans combattre et prend ses places sans attaquer ». La désintégration intérieure à laquelle l'adversaire est préalablement soumis évite d'avoir plus tard à l'affronter : cet ennemi est toujours aussitôt vaincu, puisqu'il ne cesse d'être désemparé.

Ce rejet de la stérilité du face-à-face se vérifie dans le jeu de deux couples de notions qui sont chargées de structurer, au sein des écrits militaires antiques, cette théorie du *déjouement* : ceux de « direct » et de « biais », de « droit » et de « détourné ». D'entre ces notions, les deux premières possèdent une dimension stratégique essentielle, les deux autres se limitent plutôt à la description des opérations tactiques. Mais, qu'il s'agisse de l'un ou l'autre plan, l'unique ressource que puisse exploiter l'art militaire repose toujours sur ce seul rapport combiné du *direct* et de l'*indirect*. En ce qui concerne la simple manœuvre des troupes, il peut convenir aussi bien de rendre excessivement longue et tortueuse la route de son adversaire, en l'attirant par de faux appâts, de façon à l'épuiser, que de rendre sinueuse sa propre marche de manière à pouvoir surprendre l'autre en gardant ses desseins impénétrables. De même, sous l'angle de la stratégie la plus générale, « la rencontre s'opère de face et la victoire s'obtient de biais ». « De face », ou de front, signifie, nous disent la série des commentateurs en ouvrant le plus largement le registre, « face à l'ennemi », mais aussi d'une façon « normale », ordinaire, prévisible ; parallèlement, « de biais » ne signifie pas seulement de flanc, mais aussi d'une façon extraordinaire, à laquelle l'ennemi ne s'attendait pas, qui l'atteint là où il est démuné. L'attaque alors est « détournée », elle opère « en secret ».

Mais même aussi largement ouverte, la distinction est encore trop fruste, elle ne capte l'opposition que du dehors sans rendre compte de la différence interne au processus. Un autre traité de l'Antiquité nous permet de pénétrer plus avant dans la logique de cette corrélation en inscrivant délibérément celle-ci sur le plan, plus général, de l'avènement des choses : « Quand [quelque chose] qui s'est actualisé et a pris forme répond à [quelque chose] qui également a pris forme, c'est un rapport de face ; mais quand c'est sans avoir pris forme que [cela] régit [ce qui] a pris forme, alors c'est un rapport de biais. » Si je rends plus précisément cette phrase par référence à l'art militaire et en envisageant des opérations sur le terrain : mettre en œuvre une certaine disposition pour répondre à une disposition adverse, c'est un rapport de face ; mais réussir à dominer la disposition de l'adversaire sans avoir pris soi-même de disposition particulière, tel est le rapport de biais. Au lieu de recourir à une disposition pour faire face à la disposition de l'autre, c'est au contraire par une absence de disposition que je contrôle la disposition de ce dernier. Dans le premier type de rapport, les deux réalités qui « se répondent » se limitent elles-mêmes par ce qu'elles possèdent de caractéristiques concrètes et particulières ; en même temps qu'elles donnent prise à l'autre par ce qu'elles lui offrent à voir, en elles, d'objectif et de repérable. Il est aisé de définir par contraste l'autre type de rapport – le rapport de biais – et ce qui fait sa supériorité : ce qui ne s'est pas encore actualisé et n'a pas pris forme concrète bénéficie d'autant mieux des ressources du possible et échappe à tout dévisagement extérieur qui permettrait de le contrecarrer. En opérant à ce stade du virtuel, le rapport de biais permet de maintenir intacte son initiative, en même temps que de rester inattaquable. C'est pourquoi ce rapport de biais sert de figure au déjouement.

Car, comme le constate ce même traité, dans la mesure où un adversaire est pareil à l'autre, il ne peut triompher de lui ; c'est donc le rapport sous lequel l'un diffère de l'autre et qui constitue, d'une façon figurée, la relation « de biais » vis-à-vis de lui, qui permet de l'emporter à son égard. [...] Toute la stratégie chinoise se résumerait, en définitive, dans cette obliquité.

Aussi souhaiterais-je, pour faire réagir ces conceptions et bousculer l'évidence dans laquelle elles ont tendu à s'enfermer, les confronter un instant à ce que des spécialistes de la stratégie antique (John Keegan, puis Victor Davis Hanson) nous ont récemment décrit comme le « modèle occidental » de la guerre. Celui-ci aussi se trouverait formé, de façon quasi définitive, dès notre Antiquité, à l'âge des cités grecques ; mais la conception qu'il met en valeur serait diamétralement inverse, elle reposerait sur l'affrontement direct d'une bataille rangée. On sait, en effet, que, aux alentours du VII<sup>e</sup> siècle avant notre ère, la conduite de la guerre connaît en Grèce de profondes mutations : fini le temps du conflit fait d'escarmouches ou d'embuscades, des combats singuliers entre

héros pris de « fureur », tels que les célébrait Homère ; une structure nouvelle se met en place – la phalange<sup>1</sup> – selon laquelle deux corps d'hoplites lourdement armés et cuirassés, rangés en ligne les uns derrière les autres et marchant solidairement d'un même pas, que rythme l'aulète, avancent l'un contre l'autre en formation serrée, sans laisser de possibilité de fuir. Ce face-à-face ne peut qu'aboutir à un heurt, massif et destructeur ; car l'effort unique de ces hommes, de part et d'autre, est dans la « poussée » (*ôthismos*), les premiers rangs qui supportent directement la charge ennemie se trouvant soutenus par la pression accumulée dans les rangs qui les suivent. Plus, en effet, la colonne est profonde et ses rangs serrés, mieux elle peut « peser » sur l'ennemi, plus elle possède de puissance de frappe et d'élan.

Victor Hanson a bien montré, je crois, que ce qui pourrait n'apparaître, à travers ce choc frontal, qu'un pur carnage, répondait, en fait, à un principe d'économie : réduire les ravages d'une guerre prolongée, n'épargnant ni biens ni familles, au « tout ou rien de la bataille de rangée », obtenir par un affrontement bref et direct, entre ces corps politiques que sont les cités, une décision qui soit à la fois la plus rapide et la moins équivoque. C'est pourquoi les adversaires engagent un combat dans les règles, en mettant en œuvre l'ordre rigide de la phalange, sur un terrain découvert et dénué d'embûches, choisi par eux d'un commun accord. Sont dédaignées, à l'inverse, les opérations dilatoires où l'esquive et le harcèlement se relaieraient pour épuiser l'ennemi : puisqu'elles diluent, à travers leur sinuosité, ce processus de décision rapide et définitive procurable par le seul assaut ; de même, toutes les armes qui atteignent de loin ou par surprise, telles flèches et javelots, sont rejetées au profit de la lance, qui est l'arme du face-à-face par excellence. « Les Grecs estimaient, nous dit Polybe<sup>2</sup>, que seul le combat de près, au corps à corps, pouvait décider valablement d'un conflit. » L'habileté dans la manœuvre, à ce compte, perd de son intérêt, seul importe, au fond, le courage dont on témoigne au moment crucial. Au point qu'on peut même ne pas chercher à affaiblir par avance son adversaire : « Agésilas décida, nous rapporte Xénophon<sup>3</sup>, qu'il valait mieux laisser ses ennemis se réunir », quel que soit leur nombre, « et puis, s'ils voulaient combattre, leur livrer carrément une bataille en règle. » Poussé à ce point, le tableau ne peut manquer de faire contraste avec tout ce que nous avons noté de la stratégie chinoise : les Grecs auraient résolument tourné le dos aux infinies ressources du rapport de biais, attendant tout du heurt violent de la rencontre, victorieux ou fatal. D'un côté, la pesée en masse, de l'autre, la stratégie du détour : la pression physique s'opposerait à l'art du déjouement. Ce « modèle » grec de la guerre, nous dit d'ailleurs Hanson, ne serait pas mort avec les Grecs : les Américains, mis dans l'impossibilité au Vietnam d'engager un affrontement de ce type, « seraient les plus récents prisonniers de cet héritage antique ».

Ce tableau appelle d'abord une précision : il ne conduit pas à supposer que les « Grecs » seraient demeurés inconscients des ressources du détour ou ne seraient pas « rusés ». On connaît depuis toujours leur goût des stratagèmes, et J.-P. Vernant et M. Detienne ont brillamment montré l'importance que possède aux yeux des Grecs la *mêtis*, cette « intelligence rusée » dont des dieux eux-mêmes sont richement pourvus et qui combine à la fois le « flair », la « prévision », la « feinte », des « habiletés diverses », le « sens de l'opportunité ». Il est important toutefois de remarquer que ce n'est pas de cette façon-là, par un recours à la *mêtis*, que les Grecs choisissaient délibérément de régler, à l'époque classique, leurs conflits armés. Plus important encore : la forme d'intelligence qui se manifeste dans ce goût du détour, cette *agkulométés* que n'ont pas ignorée les Grecs, « apparaît toujours plus ou moins “en creux”, nous disent Detienne et Vernant, immergée dans une pratique qui ne se soucie à aucun moment, alors même qu'elle l'utilise, d'explicitier sa nature ni de justifier sa démarche ». À l'opposé de l'obliquité chinoise, la *mêtis* demeure dans l'ombre de la raison, elle ne se repère d'ailleurs clairement qu'au niveau des mythes. Refoulée par l'intelligence spéculative, elle ne fait donc pas l'objet, en Grèce, d'une théorie. [...]

Cette pratique du détour est toujours présentée, à la différence de ce que nous avons vu en Chine, si ce n'est comme un pis-aller, du moins comme un expédient : on peut bien la conseiller,

<sup>1</sup> Phalange : corps d'infanterie des hoplites ; hoplite : soldat cuirassé, armé d'une lance.

<sup>2</sup> Polybe : historien grec né vers -200, mort en -118.

<sup>3</sup> Xénophon : historien grec né en -430, mort en -355.

mais ce n'est pas à *partir d'elle* que la guerre est pensée. À l'inverse, les travaux de Marcel Detienne sur la phalange nous confirment d'autant mieux l'importance de cette forme grecque de l'affrontement qu'ils nous font voir quel lien étroit la phalange entretient avec l'organisation de la cité. Il y aurait même homologie de structure entre l'une et l'autre : par l'uniformité des équipements, l'équivalence des positions, voire l'identité du comportement exigé, les fantassins de la phalange sont réduits à la similitude d'« éléments interchangeables » qui correspond exactement à ce qu'ils sont, en tant que citoyens, dans le cadre égalitaire de leur vie politique. Il apparaît donc que la phalange et, avec elle, la logique d'un abord frontal pourraient bien résumer tout un « choix » de la culture grecque. Voyons par conséquent si la comparaison engagée ne peut pas être poursuivie et si, notamment, ce que nous a montré la phalange ne pourrait pas nous orienter, en venant se refléter sur d'autres plans, vers une opposition plus générale.

Je serais tenté, en effet, de risquer la question : ce face-à-face des phalanges se confrontant sur le champ de bataille ne trouve-t-il pas un équivalent dans le face-à-face des discours autour duquel s'est organisée la cité ? Je dis bien équivalence et non seulement analogie. Car la structure d'*agôn* que constitue cette organisation de l'affrontement armé se retrouve au cœur du théâtre (tragédie ou comédie), du tribunal, de l'assemblée : en effet, qu'il soit théâtral, judiciaire ou politique, le débat se manifeste aussi comme une pesée s'exerçant pour ou contre ; et il est remporté seulement en fonction de la force et du nombre des arguments qui sont de part et d'autre accumulés. Aussi, s'il y a homologie entre l'ordre de la phalange et celui de la cité, ce n'est peut-être pas seulement parce que les mêmes participants se retrouvent de part et d'autre (en tant que citoyens-soldats), mais aussi parce que, d'un point de vue structurel, c'est de la même façon que, des deux côtés, la décision se trouve acquise. On vient de voir que l'affrontement des phalanges visait à obtenir la décision d'une manière qui soit à la fois la plus rapide et la moins équivoque ; or, l'alignement face à face des arguments au sein de discours antithétiques, tels que les Grecs ont conçu ceux-ci, que ce soit au théâtre, au tribunal ou à l'assemblée, vise au même effet. Les orateurs plaident l'un contre l'autre, au vu et au su de tous, dans un temps limité, et tout témoin, dans son for intérieur, peut aussitôt trancher : cette « poussée » antagoniste basculant dans un sens ou dans l'autre se traduit, en définitive, par un vote à la majorité. Par là même, ce face-à-face des discours se révèle étroitement lié à notre organisation démocratique (il suffit, pour s'en convaincre, de mesurer l'importance que détiennent, dans notre vie politique, les débats télévisés). Ce qui ne manque pas de nous poser en retour la question : dans quelle mesure le privilège que la tradition chinoise accorde à l'abord de biais, dans la gestion des rapports antagonistes, n'enraye-t-il pas aujourd'hui encore, en Chine, le « processus » démocratique ? (Et, de façon plus ironique : quand verrons-nous les candidats au pouvoir, en Chine, s'affronter dans des débats organisés ?) Même si cela vient heurter certaines de nos options idéologiques majeures (puisque nous associons le plus étroitement vote et liberté), il ne me paraît guère douteux néanmoins que, dans un fonctionnement politique dominé par l'obliquité, un mode de décision par simple scrutin ait *logiquement* du mal à s'implanter.

Ce face-à-face des discours, dont nous avons tant l'habitude, n'est donc pas aussi « évident » qu'on pouvait le penser ; il relève, de même que le vote auquel il aboutit, d'une conjoncture culturelle dont nous constatons, par comparaison avec la Chine, qu'elle est, somme toute, particulière. On pourrait en établir ainsi le principe : si un discours isolé est en mesure de dégager des idées, deux discours antithétiques, en les opposant, les serrent de plus près. [...]

Je crois que l'on peut même saisir un principe essentiel au *logos*, tel qu'il est né en Grèce, à partir de ce fonctionnement, devenu si courant alors, de l'antilogie<sup>4</sup> : le propre du *logos* est de serrer *au plus près* son objet. En sens inverse, nous verrons que, à bien des égards, le propre de l'expression chinoise (ce qui caractérise le *wen* en Chine) est, à travers le détour, de maintenir la parole ondoyante et lâche, de garder « détendue » la prise : de manière à instaurer une *distance allusive* par rapport à l'objet visé.

---

<sup>4</sup> Antilogie : couple de discours opposés ; forme utilisée notamment par Thucydide, historien grec du V<sup>e</sup> siècle, pour présenter les discours qu'il rapporte dans sa *Guerre du Péloponnèse*.

Précisons encore cette figure de l'affrontement en mettant en valeur en quoi consiste, dans ce cas, la *pesée* antagoniste. Nous ne manquerons pas de retrouver à ce propos des aspects tactiques que nous avons relevés précédemment. Une fois que sont établies telles les deux phalanges opposant leur colonne l'une à l'autre, les deux listes d'arguments énumérant les avantages jouant dans un sens ou dans l'autre, il suffit alors pour trancher « de dire quelle liste est la plus longue ou présente les avantages les plus grands ». À cet égard, la comparaison (et donc aussi la décision qui s'ensuit) sera d'autant plus probante et rapide que les éléments à comparer seront plus semblables. Le principe isonomique que nous remarquons dans la structure de la phalange apparaît donc, ici, tout aussi nécessaire : la rigueur de l'antilogie est de tendre « à transformer tous les éléments de l'argumentation en données comparables, propres à l'addition et à la soustraction, voire interchangeables<sup>5</sup> » ; les arguments se constituent ainsi en unités, alignées les unes en face des autres, « comme on procéderait avec des chiffres ». Confrontation et calcul sont donc à la base de ce conflit des paroles, et c'est toujours par un *surplus* – mais ici surplus d'argument avancé et non d'obliquité secrète – qu'on prétend l'emporter. « Comptez donc, fait dire Thucydide à l'un des chefs péloponnésiens, en face de leur plus grande expérience, votre plus grande audace, et, en regard des craintes dues à nos revers, le fait que nous nous trouvions alors mal préparés : il reste alors à votre crédit la supériorité numérique des navires et la perspective d'un combat naval près d'une côte qui vous est amie... ». « Ici, commente Jacqueline de Romilly, les mots mêmes décrivent les deux colonnes parallèles (*antitaxasthe*), permettant la claire vision du résultat arithmétique ; et les comparatifs neutres correspondent bien aux avantages de l'un et l'autre camp<sup>6</sup>. » Les arguments qui s'affrontent sont ainsi évalués comme des quantités pesant en sens inverse ; il est d'ailleurs révélateur à cet égard que, comme on l'a souvent noté, un même terme grec, *logizesthai*, signifie à la fois « réfléchir » et « décompter ». [...]

J'ai été conduit ainsi à supposer que l'invention et la mise au point des discours antithétiques, dans la Grèce classique, trouvaient leur contrepoint dans l'affrontement des phalanges s'opposant face à face sur le champ de bataille ; du même coup, l'occasion nous était donnée de commencer à mettre à l'épreuve une métaphore : celle de stratégie du sens.

Et, de fait, la rhétorique grecque encourage, jusque dans son vocabulaire, à concevoir l'affrontement des discours en termes de combat. Le cas est encore plus flagrant du côté chinois. [...] Ainsi à l'obliquité recommandée par l'art de la guerre correspond une obliquité – équivalente – de la parole. Le tableau ne demande donc qu'à être complété – en tirant toujours parti de ce seul contraste : à la « poussée » de l'affrontement, au face-à-face (ou au corps-à-corps) des soldats ou des arguments, sont préférées, en Chine, la pratique du détour qui laisse plus de champ à la manœuvre, la menée insidieuse qui déroute l'adversaire sans qu'on ait à s'exposer. Esquive et harcèlement sont à nouveau de mise : au lieu de présenter en pleine lumière des arguments auxquels l'autre, du même coup, se trouve en mesure de rétorquer, l'expression sinueuse nous permet d'« esquiver » toute attaque frontale nous obligeant à nous justifier, en puisant sur notre défense ; en même temps qu'elle nous rend à même de « harceler » sans cesse notre opposant en le gardant sous la menace de l'allusion – en le maintenant sous la pression du sous-entendu. Car du point de vue de l'affrontement verbal aussi, la subtilité du rapport de biais ouvre la voie aux jeux infinis de la manipulation. Le stratège, on l'a vu, opérait en amont de l'avènement des choses et dominait d'autant mieux la disposition de l'adversaire qu'il n'avait pas encore actualisé, lui-même, de disposition propre : de même, la critique gagne à se situer toujours à un stade purement suggestif – inchoatif – de l'énoncé, car ce sens à peine esquissé, au lieu de nous soumettre à la contrainte d'une position déterminée qu'il faudrait désormais défendre, nous permet de continuer à évoluer à notre guise, en restant maître du jeu : de sorte que l'adversaire demeure suspendu à l'initiative de notre parole et soit réduit à la passivité. Ce sens qui ne fait que poindre est d'autant plus menaçant que les autres ne savent jamais précisément où nous voulons en venir ; cette critique seulement ébauchée est d'autant plus dangereuse qu'elle ne se présente jamais à découvert et n'offre donc pas de prise

<sup>5</sup> Jacqueline de Romilly, *Histoire et raison chez Thucydide*, Paris, 1956, p. 225.

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 227.

pour la réfuter. Entre l'obliquité du discours et celle de la stratégie, il y a donc mieux qu'un parallèle : l'une et l'autre renvoient à la même économie d'ensemble, elles contiennent les mêmes justifications logiques.

**François Jullien,**  
*Le Détour et l'accès, stratégies du sens en Chine, en Grèce,*  
*Éditions du Seuil, collection Points, 2010.*



