

COMPRENDRE ET APPLIQUER
SUN TZU

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

STRATÉGIE D'ENTREPRISE

PIERRE FAYARD

COMPRENDRE ET APPLIQUER
SUN TZU

EN 36 STRATAGÈMES

4^e ÉDITION

DUNOD

Du même auteur

STRATÉGIE

Douze stratégies pour séduire. Quand la séduction fait son cinéma, VA Press, Versailles, 2016.

La Force du paradoxe. En faire une stratégie ? (avec Éric Blondeau), Dunod, Paris, 2014.

Sun Tzu, Stratégie et séduction, Dunod, Paris, 2009.

Le Réveil du samouraï. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance, Dunod, Paris, 2006.

La comunicacion publica de la ciencia. Hacia la sociedad del conocimiento, UNAM, Mexico 2005.

La maîtrise de l'interaction. L'information et la communication dans la stratégie, Zéro Heure Éditions Culturelles, Paris, 2000.

FICTIONS

L'Affaire Manga 3D (polar X), réédition : ÉLP Éditeurs, elpediteur.com Montréal, sept. 2017.

Poitiers – La Sirène du Clain, Barcelone - Le Portier du Palace, Tokyo – La Maîtrise du Pinceau (nouvelles). Edilivre, edilivre.com, Paris, Août 2017.

Vacuum. La fée à l'envers (nouvelle). ÉLP Éditeur, Montréal, 2015.

Le Tournoi des dupes (roman de stratégie), L'Harmattan, Paris, 1997.

Visuel de couverture : © Irbis-Nariel.com – Fotolia.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-076988-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire



Introduction	1
Partie 1	
Stratagèmes de l'emprise	21
Chapitre 1 ■ Cacher dans la lumière	23
Un secret en pleine lumière	24
Commentaires	25
Chapitre 2 ■ L'eau fuit les hauteurs	31
L'empennage pour la flèche ?	32
Commentaires	33
Chapitre 3 ■ Le potentiel des autres	39
Une histoire de ménopause ?	40
Commentaires	41
Chapitre 4 ■ Les vases communicants	45
Rien ne sert de courir...	46
Commentaires	46
Chapitre 5 ■ Le chaos fertile	51
Une défaite prometteuse	52
Commentaires	53

Chapitre 6 ■ La stratégie adore le vide	57
Renforcer pour perdre !	58
Commentaires	59
Partie 2	
Stratagèmes du fil du rasoir	63
Chapitre 7 ■ Créer à partir de rien	65
Une fable créatrice d'emploi	66
Commentaires	68
Chapitre 8 ■ Vaincre dans l'ombre	73
Un leurre puissant	74
Commentaires	75
Chapitre 9 ■ Profiter de l'aveuglement	79
L'huître, le martin-pêcheur et le hibou	80
Commentaires	80
Chapitre 10 ■ Le sourire du tigre	85
Une conduite paradoxale	86
La dix-neuvième province	86
Pour le plaisir des yeux	87
Commentaires	88
Chapitre 11 ■ Qui sait perdre gagne	91
La force décisive de la faiblesse	92
Commentaires	93
Chapitre 12 ■ La chance se construit	97
La création d'un stage-emploi ?	98
Commentaires	99

Partie 3

Stratagèmes d'attaque 103**Chapitre 13 ■ La pince des louanges** 105

Un cheval aux bois de cerf 106

Commentaires 107

Chapitre 14 ■ Le potentiel du passé 111

Le voyage à Jérusalem 112

Commentaires 113

Chapitre 15 ■ La victoire par la situation 117

Un danger qui exalte 118

Commentaires 118

Chapitre 16 ■ Lâcher pour saisir 123

Une issue en forme d'embuscade 124

Commentaires 125

Chapitre 17 ■ Du plomb pour de l'or 129

Une secrétaire décisionnaire 130

Commentaires 131

Chapitre 18 ■ Le poisson pourrit par la tête 135

Un trésor négligé 136

Commentaires 137

Partie 4

Stratagèmes en situations chaotiques 141**Chapitre 19 ■ Travailler en montagne** 143

Le baobab et ses racines 144

Commentaires 145

Chapitre 20 ■ La confusion opportune	149
Une idée salvatrice	150
Zen dans la tourmente	151
Commentaires	151
Chapitre 21 ■ Muer sous la façade	159
Histoire de nez	160
Commentaires	161
Chapitre 22 ■ Stratagème de la chèvre	165
Une chèvre nommée cerise	166
Commentaires	167
Chapitre 23 ■ S’allier au diable pour servir dieu	171
Une police de bandits	172
Commentaires	173
Chapitre 24 ■ Convertir un emprunt en acquis	177
Un enfant dans le dos	178
Commentaires	179
Partie 5	
Stratagèmes pour gagner du terrain	183
Chapitre 25 ■ S’appropriier la charpente	185
Un cheval de Troie souriant	186
Commentaires	187
Chapitre 26 ■ Châtier la poule pour effrayer le singe	191
Les singes, la poule et le vieux chien	192
Commentaires	193
Chapitre 27 ■ Un profil bas sécurise l’intelligence	195
Un coq boiteux invincible	196
Commentaires	197

Chapitre 28 ■ Le cadeau empoisonné	201
Un mal qui fait du bien	202
Commentaires	202
Chapitre 29 ■ Enrôler la force adverse	205
Un lion au service d'un renard	206
Commentaires	207
Chapitre 30 ■ Rendre l'inutile indispensable	213
La ruse du bernard-l'hermite	214
Commentaires	215
Partie 6	
Stratagèmes du dernier recours	219
Chapitre 31 ■ La faveur fatale	221
Une défaite de reconquête	222
Commentaires	223
Chapitre 32 ■ La déception paradoxale	227
Un vide qui dissuade le plein	228
Commentaires	229
Chapitre 33 ■ Gagner avec ce que l'on a perdu	233
Un sacrifice gagnant ?	234
Commentaires	234
Chapitre 34 ■ La plaie qui sauve	239
La publicité d'un faux crime	240
Commentaires	241
Chapitre 35 ■ Stratagèmes en chaîne	243
Les manigances de Pâle	244
Commentaires	245

Chapitre 36 ■ Éloge de la fuite	249
Une retraite salutaire	250
Commentaires	250
Conclusion	255
Tableau synoptique des histoires associées aux 36 stratagèmes	259
Bibliographie	267

Observe calmement, sécurise ta position, affronte les problèmes posément, dissimule tes capacités et attends ton heure, maintiens un profil bas et ne prétends jamais au leadership.

Deng Xiaoping's 24-Characters Strategy

Introduction



Pourquoi tant d'actualité ?

Pourquoi un traité de stratégie vieux de quelque deux mille cinq cents ans, écrit par un Chinois dans un pays rural et féodal d'Extrême-Orient, est-il aujourd'hui le plus lu et le plus cité sur tous les continents ? Quelle relation ce petit texte de treize chapitres entretient-il avec la réalité instable, hyper technologique et mondialisée que nous connaissons aujourd'hui ? Pour quelle raison tant de contemporains préoccupés de stratégie le plébiscitent-ils ?

Comment expliquer qu'autant de politiques, de militaires, de diplomates, de managers, de publicitaires, d'agents d'influence, de sportifs, mais aussi madame ou monsieur Tout-le-monde soucieux de gouverner sa vie s'en font un livre de chevet ? En quoi ce classique répondrait-il aux préoccupations de notre époque à travers des propositions aussi singulièrement surprenantes que *L'art de la guerre est comme l'eau qui fuit les hauteurs et se presse vers les creux... Le stratège ne demande pas la victoire à ses soldats, mais aux situations dans lesquelles il les place... Les armes sont des instruments de mauvais augure à n'utiliser qu'en ultime recours... L'art suprême du stratège est de vaincre sans livrer de batailles... Il faut attaquer en plein jour, mais vaincre en secret¹... ?*

¹ NB : Les citations en italiques sans mention de leur auteur proviennent de *L'Art de la guerre* de Sun Tzu.

Oui, mais encore, Mister Sun Tzu ? Pourriez-vous être un peu plus explicite pour un public de non-Chinois, serait-on tenté de dire ? Que se cache-t-il derrière ces formules imagées ? Comment les interpréter et comment les acclimater aux besoins effectifs de notre vie professionnelle et quotidienne moderne ? En d'autres termes, quelles sont les clefs qui en font l'actualité dans notre monde contemporain ?

Pour répondre à ces questions, le parti pris de ce livre est de raconter des histoires, puis de les commenter à la lumière des enseignements des classiques chinois de la stratégie tout en empruntant çà et là à leurs équivalents occidentaux. Concrètement, il s'appuie sur le traité dit des *Trente-six stratagèmes* qu'il décline de manière approfondie, originale et culturellement adaptée.

Pour autant, loin de nous l'illusion absurde et saugrenue de nous faire plus Chinois que les Chinois, il s'agit là d'inviter à s'inspirer du bénéfique que cette tradition extrême-orientale apporte aux chantiers stratégiques qui concernent tout un chacun au quotidien. En outre, une telle fertilisation peut contribuer à éviter de se fourvoyer dans le décryptage de stratégies qui s'enracinent dans des terreaux autres que ceux qui nous sont familiers. C'est par un plus de culture et d'ouverture dépourvue de naïveté que se renforcent les capacités. En modifiant les angles de vue et la manière d'aborder les problèmes, des solutions insoupçonnées surgissent en rupture avec des grilles de lecture que l'on oublie de remettre en cause.

Quelles que soient les latitudes, la stratégie est une, mais les manières de l'aborder en insistant sur tel ou tel aspect fondent des différences dans les façons de procéder. Depuis la fin du xx^e siècle, force est de constater que les voies indiquées par Sun Tzu s'imposent du fait de leur adéquation avec les conditions d'un monde contemporain ouvert, interdépendant et diversifié. Si les concurrences et les rivalités s'y multiplient, les conflits frontaux massifs en sont relativement exclus. Quand il faut faire avec des concurrents sans la possibilité de les détruire corps et biens ou de leur imposer souverainement des décisions sans appel, d'autres approches doivent être explorées pour défendre et promouvoir ses causes et intérêts. À l'inverse, la course aux extrêmes d'une opposition aveugle qui supprime toute possibilité

d'alternatives réalistes reste un danger permanent. Connaître l'autre permet d'anticiper et de réduire l'intensité des antagonismes de sorte à les gérer sans se soumettre à des logiques incontrôlées.

L'œuvre du stratège chinois renvoie aux débuts d'une tradition développée en Chine à travers quelques classiques parmi lesquels se détachent les *Trente-six stratagèmes*, le *Yi Jing* (Le livre des changements) le *Tao te King* (Le livre de la voie et de la vertu) ou *L'Art de la guerre* de Sun Bin. Un certain nombre de principes communs traverse et unifie ces textes, notamment celui de *réduire les combats à ses plus infimes, mais décisives, proportions*¹. Ce souci de la parcimonie en stratégie se traduit dans un art suprême de la ruse et d'un savoir-faire exceptionnel dans l'usage des moyens que l'on sait rendre disponibles du fait de l'intelligence qu'on en développe.

Cette tradition extrême-orientale ne procède pas pour autant d'une autre planète. Même si certains de ses aspects entrent en contraste avec ceux d'autres civilisations, ils y trouvent des échos. C'est pourquoi son décodage culturel a tout à gagner d'un rapprochement avec les conceptions et modalités d'action d'Occidentaux curieux et désireux d'apprendre. On ne découvre bien l'autre qu'en approfondissant simultanément la connaissance de soi-même et c'est à cela que contribue le présent ouvrage.

Pour aborder ce chantier, il faut considérer la vision du monde développée en Chine tout au long des quelques millénaires d'existence de ce vaste pays. Ses traits marquants expliquent, à notre sens, l'actualité de son approche de la stratégie. Pour elle, la seule *constante* dans le réel est le *changement*. Rien n'y est fixe ni définitif, mais tout y est soumis à des mutations permanentes. Une telle représentation, qui peut sembler contradictoire, est parfaitement conforme aux impératifs de l'Art de la guerre, et plus largement aux situations de concurrence, d'opposition ou de confrontation déclarée. Car, quoi de pire en stratégie que de se rendre prévisible ? À l'inverse, quoi de plus recommandable que de rester maître du jeu en perturbant la perception d'autrui ?

¹ Liddell Hart sur le *British way of warfare: Stratégie*, Perrin, Paris, 1998.

Derrière un prétendu *rideau des apparences* sensibles, les Chinois ne cherchent pas à identifier des essences immuables, exclusives et seules dignes de considération. Pour eux, visible *et* invisible, force *et* faiblesse, vrai *et* faux sont les composantes légitimes et inséparables d'une réalité qui ne peut être appréhendée que dans une vue d'ensemble. C'est ainsi que l'idéogramme chinois correspondant à *situation réelle* associe *plein-vrai* avec *vide-faux*, ou que *intérêt* combine *bénéfice-profit* avec *perte-désavantage*. Articuler cette dynamique des contraires complémentaires, faire croître la faiblesse *ici* et la force *là* tout en s'adaptant et en façonnant les circonstances procèdent centralement de la culture du stratagème dans sa version chinoise.

Dans une réalité en mutation, la répartition des qualités dans l'espace et le temps varie dans le grand tout qui les intègre. Cette façon de voir le monde comme un ensemble interconnecté est par nature complexe et englobante. Il n'y existe pas de place immuable et aux cloisons étanches entre le vrai et le faux. La vérité et le mensonge sont dès lors entendus comme des notions *relatives*, pour ne pas dire interchangeables selon la particularité des situations et des points de vue. Si une force est manifeste quelque part, ailleurs une faiblesse lui sera liée et dépendante d'une manière ou d'une autre.

En mettant à profit ces relations évolutives, le stratège *suntzien* transforme au fil du temps un handicap en avantage, et vice-versa au besoin. Toute une logique stratagémique se fonde sur ce travail d'inversions progressives des propriétés. Parfois, cette *relativité objective* semble difficile à admettre pour des Occidentaux coutumiers de classifications plus définitives. En dehors d'elles, il leur semble que le sol se dérobe sous leurs pieds. La fixité des valeurs, des croyances et des positions ne constitue pas pour autant une condition de la stratégie. Celle-ci n'a rien d'une science exacte puisqu'il s'agit d'interaction de volontés. Dans la tradition *suntzienne*, cette évidence est déclinée à foison.

Dès lors que tout change, tout devient manœuvrable, malléable, voire négociable. C'est là que l'art stratégique d'un Empire du Milieu¹

¹ Intitulé traditionnel que la Chine s'attribue à elle-même.

renaissant démontre sa pertinence tout comme ses performances dans les environnements tumultueux du monde actuel.

Aucun phénomène particulier ne peut être considéré comme isolé d'un tout plus vaste qui l'influence et dont il est partie prenante. Comme plus que jamais dans l'économie ou la géopolitique du ^{xxi}^e siècle, l'interdépendance est la règle dans ces ballets d'ensemble. La recherche de l'intelligence des processus moteurs des évolutions et des tendances en cours est au centre de cette approche extrême-orientale. Dès lors que c'est elle qui révèle l'étendue des possibles, le savoir prend le pas sur les armes et autres instruments de contrainte dont les recours doivent lui rester inféodés. À la connaissance, il revient d'indiquer quand, où et comment s'engager, temporiser, ou bien se retirer en attendant que la roue tourne plus favorablement.

Le symbole bien connu qui représente l'interconnexion du *yin* et du *yang* reflète cette conception. L'adret (*yang*), soit la face temporairement éclairée de la montagne, n'a d'existence que par celle d'un ubac plongé dans l'ombre (*yin*). Le *plus* n'existe pas sans le *moins*, l'hiver sans l'été, le froid sans le chaud, la force sans la faiblesse, l'homme sans la femme... et tout cela dans un panorama en mouvement constant. Le corollaire de ce constat est que les polarités opposées non seulement sont complémentaires, mais se donnent naissance mutuellement, car l'une n'a d'existence qu'à travers celle de l'autre.

Un stratège avisé en perçoit aisément la portée et les conséquences pour agir avec pertinence en articulant l'évolution simultanée de ces deux forces. Une appréhension globale au-delà des limites de ce qui est perçu *ici et maintenant* permet d'identifier des marges de manœuvre inattendues. Si une relation entre deux opposés n'est pas identifiable immédiatement ou localement, c'est en élargissant sa vision que celle-ci se révèle, et qu'elle peut se traduire en potentiel utile. C'est ce que nous enseignent les trente-six stratagèmes !

Mutations, interdépendances et vue d'ensemble, ces mots-clefs seraient-ils si exotiques dans notre époque où tout est lié et les mutations si

soudaines ? La chute brutale de la Maison Kodak qui dominait le marché planétaire de la photo est éloquente en la matière. N'ayant pas su, ni voulu, voir venir le tournant numérique que d'autres ont investi, cette multinationale à la réputation si solide et assurée s'est effondrée, sans jeu de mots aucun, à la vitesse de la lumière ! Une culture qui intégrerait ces dimensions du changement et de l'interdépendance globale ne disposerait-elle point d'un avantage sur d'autres obstinément focalisées sur une quête obsessionnelle de stabilité ou d'un illusoire équilibre durable dont elles seraient seules à tirer profit en toute exclusivité ? Ici encore se révèle l'opérationnalité du *Sun Tzu Bing Fa*¹. Sa compréhension comme, au-delà, ses applications s'imposent comme une aide précieuse pour déchiffrer, se mouvoir et décider dans le monde tel qu'il est. D'un point de vue pratique cela suppose de contextualiser systématiquement toute situation ou tout problème dans son cadre englobant pour profiter des interdépendances qui les affectent de l'intérieur comme de l'extérieur.

Les brusques innovations et les crises démontrent à l'envi la nécessité de cette conscience pour nourrir des stratégies *ad hoc* en prenant en considération les dimensions multiples de la réalité sans se restreindre à l'économie, la politique, la démographie ou le climat... Voir et penser le monde en faisant de ces mots-clefs – *changement, interdépendance et vue d'ensemble* – une boussole, favorise aujourd'hui des navigations stratégiques gagnantes. Un autre avantage de cette tradition chinoise réside dans sa manière imagée de formuler des préceptes et des recommandations qui font appel à l'imagination et à la participation de ceux à qui elle s'adresse.

La Révolution culturelle maoïste avait sensibilisé l'Occident à ce type d'expressions assimilées un peu vite à une risible propagande. Le slogan *Marcher sur ses deux jambes*² invite à combiner l'action de forces conventionnelles (*Zheng*, ou *cheng*) avec d'autres extraordinaires (*Ji* ou *ch'i*), soit historiquement en l'occurrence celles de l'Armée rouge avec

1 Titre chinois original de *L'Art de la guerre* qui signifie *Stratégie militaire de Maître Sun*. La première traduction en langue occidentale, le français, est due au père jésuite Jean-Jacques Amyot sous le titre *Les Treize articles*.

2 Mao Zedong, *Écrits militaires*, Éd. Langues Étrangères, Pékin, 1964.

celles des partisans. Mais une telle articulation s'applique aussi à n'importe quel problème relationnel ou stratégique. *Attaquer en pleine lumière* par des moyens conventionnels visibles et prévisibles, *mais vaincre en secret* par le biais d'une force extraordinaire, irrégulière et imprévisible¹, une telle proposition est loin de se restreindre aux affaires militaires.

Sur un registre proche, soutenir que *les impérialistes sont des tigres en papier*² affirme certes mais sans rien démontrer. Mais par la contradiction qu'elle met en scène entre la puissance terrifiante d'un fauve et la fragilité du papier, une telle assertion suscite des réflexions qui, paradoxalement et progressivement, lui *donnent de la chair* au point que l'on finit par croire qu'il s'agit là d'une vérité ! Cette pratique rusée ouvre un espace fertile aux commentaires et arguments où chacun est convié à participer. Chemin faisant, une certitude au départ incongrue se construit au point de se substituer à l'évidence et d'induire de vrais comportements. C'en est tellement illogique que cela en devient logique, sinon cela ne serait pas ! Ni raisonnables ni rationnels pourtant, la répétition et le partage ritualisé génèrent une forme de réalité qui débouche sur de vraies convictions et mobilisations conséquentes.

Sur son registre à lui, qui invite à donner corps par soi-même à la réflexion stratégique, Sun Tzu assimile des *hauteurs* à des obstacles solides, contraires, voire menaçants, quand des *creux* désignent des vulnérabilités, des faiblesses, voire des facteurs d'accélération favorables à des mouvements avantageux. De là son conseil d'éviter les premières et d'investir les seconds. C'est ainsi que le stratège suntzien privilégie le bénéfice de terrains profitables (*creux*) pour déséquilibrer et subjuguier un adversaire plutôt que d'affronter ses forces majeures (*hauteurs*) comme le recommande le stratège occidental emblématique Carl von Clausewitz³.

¹ Sur ces deux formulations imagées, voir le stratagème n° 8 : *Vaincre dans l'ombre/Montée discrète à Chengcang*.

² Slogan de la Révolution culturelle pour décrédibiliser les États-Unis d'Amérique.

³ Contemporain de Napoléon et auteur du grand classique de la stratégie « De la guerre ».

Ce conseil très pratique, chacun peut en envisager des applications concrètes et le reprendre à son compte. Évoquer plus que définir de manière précise et détaillée laisse une marge de manœuvre au lecteur pour donner corps et adapter ces formules en les complétant à sa manière selon les circonstances, son inspiration propre et ses besoins. La plasticité de ces énoncés imagés les rend aisément modulables et appropriables selon la perspicacité et l'implication de chacun dans les situations les plus diverses quel que soit le domaine d'activité. *L'art de la guerre est comme l'eau qui fuit les hauteurs et qui remplit les creux.*

L'économie avant tout

Pour avancer dans ce propos introductif, soulignons à présent un principe essentiel pour *comprendre et appliquer* les enseignements de cette tradition actualisée. Son nord magnétique est structuré autour d'un principe central, pour ne pas dire obsessionnel d'économie ! Toute stratégie chinoise peut être décryptée à la lumière de ce phare véritable, non tant dans le sens de *ne pas* dépenser, mais d'optimiser et de rentabiliser toutes les ressources susceptibles d'être *rendues disponibles*, et la nuance est d'importance. Car les moyens appartiennent à ceux qui les mettent en mouvement, qu'ils en soient les détenteurs ou non.

C'est ainsi que Sun Tzu recommande au général dépourvu de troupes ou de ressources d'*emprunter* celles des autres. Comment ? Par la connaissance intime des représentations et des ressorts d'action qui les animent, le stratège devient faiseur de réel en jouant sur des apparences qui, dans leurs relations dynamiques avec leur complément concret, finissent par lui donner naissance¹. Les trente-six stratagèmes qui forment le corps du présent livre détaillent un florilège de processus rusés qui vont dans ce sens.

L'adhésion au principe d'économie conduit à poursuivre ses objectifs en dépensant le minimum de moyens propres, voire aucun, et en utilisant

¹ Un grand nombre de ruses décline cette stratégie de l'emprunt, notamment *Le potentiel des autres/Tuer avec un couteau d'emprunt* (stratagème n° 3).

tous ceux que l'intelligence des situations mobilise et engage. *Le mensonge et la déception sont au cœur de l'Art de la guerre*. Le traité de Sun Tzu est très clair en la matière. Qu'on s'en offusque ou le déplore moralement, le réalisme incite à faire avec, tout en assumant les conséquences qui peuvent se révéler fâcheuses, ou pas¹. Il serait irresponsable que de le négliger. D'aucuns évoqueront la manipulation, certes, mais il s'agit de procédés à considérer sans états d'âme, car ils existent.

En creux, l'enseignement de Sun Tzu recommande de se connaître afin d'être à même de l'éviter à ses dépens. C'est pourquoi, et par souci d'efficacité à moindre coût, le stratège suntzien *s'attaque en priorité à l'esprit de son adversaire*, faute de quoi il affectera *sa stratégie et ses alliances*, et en dernier recours il se heurtera *à ses forces organisées*, et pire encore, *à ses places fortes*. De quelle utilité serait un succès dont le vainqueur sortirait affaibli au point de se rendre vulnérable et incapable d'en tirer parti ? Quoi de moins économique que de ravager et de détruire un pays, une entreprise ou un marché que l'on convoite ? Quel gain en retirer ? À l'inverse, quoi de plus rentable que de modeler et d'influencer les raisonnements et motivations d'un adversaire dont on a développé préalablement l'intelligence pour faire en sorte qu'il réalise ce que l'on attend de lui sans qu'il en ait conscience ?

En poussant plus avant l'argument tout en gardant à l'esprit les mots-boussoles précédemment mentionnés, ce n'est pas parce que *l'autre* est un ennemi ou un concurrent qu'il ne peut être utile à un stratège habile. Celui qui se connaît et qui connaît son adversaire ignore la défaite. S'il ne se connaît que lui-même, ses chances sont divisées par deux, mais sa défaite est assurée s'il ignore à la fois ses forces et ses faiblesses et celles de son ennemi. Si le savoir ne peut garantir la réussite à tous les coups, il évite l'échec, car le sage sait qu'il est des puissances et *des armées à ne pas affronter, des places fortes à ne pas assiéger...* La stratégie serait-elle autre chose qu'un art du possible lucide quant aux contraintes et aux limites à

¹ Le stratagème n° 32, *La déception paradoxale/Stratagème de la ville vide*, est l'exemple même du cas où une réputation de virtuose en ruses sauve d'un péril certain et imminent.

ne pas franchir ? Discerner quand, comment et jusqu'où aller ou bien ne pas aller est un principe réaliste souligné par tout stratège qui se respecte.

Une fois posée l'économie comme principe-clef, il en existe deux subsidiaires, ou plus exactement conséquences que sont l'harmonie et le paradoxe. On s'égarerait ici à faire rimer harmonie avec un *peace & love* naïf et béat. S'harmoniser avec les situations, les terrains selon Sun Tzu, et le jeu des parties prenantes pour les influencer est plus fructueux que de s'y confronter pour s'imposer. Comme dans l'aïkido, art martial japonais, la dynamique de l'harmonie est faite de rythmes et contre-rythmes pertinents qui concilient l'énergie des belligérants dans des mouvements d'ensemble intégrateurs et constructifs.

Pour le stratège chinois, tout est potentiel et le summum de l'excellence consiste à le mobiliser mieux que ses adversaires ou partenaires, et idéalement de manière invisible pour éviter d'en faire un enjeu de dispute. De là une préférence pour l'écoute, la veille, la souplesse et la composition plutôt que l'imposition ou la confrontation. *C'est en s'adaptant aux variations de son ennemi que le général exemplaire obtient la victoire.* Plutôt que de contrer aveuglément, il s'agit de se moduler et de moduler les circonstances et les ressources disponibles quelle qu'en soit l'origine afin qu'elles contribuent aux finalités poursuivies. Le recours plutôt systématique au paradoxe est, avec l'harmonie, l'autre principe-conséquence de celui d'économie. Par définition, l'action paradoxale surprend, car on ne s'y attend pas. Par habitude et conformisme, on escompte son contraire, soit des comportements prévisibles et rationnels, alors que c'est précisément ce qui en crée la possibilité.

C'est en s'appuyant sur les croyances, valeurs, représentations, us et coutumes des autres parties prenantes, que le stratège concentre le plein d'initiatives paradoxales inattendues (*hauteurs*) dans le vide des impréparations adverses (*creux*). En les mettant en réaction à ce que celles-ci estimaient autant inconvenant qu'impossible, l'action paradoxale les prend à défaut dans un jeu imprévu. *La stratégie adore le vide*¹ car

1 Stratagème n° 6, *La stratégie adore le vide/Mener grand bruit à l'Est, attaquer à l'Ouest.*

le combat évite toujours une confrontation à armes égales. Quel qu'en soit la nature, on recherche toujours un différentiel qui fasse la décision. Mais l'avantage de la surprise est de courte durée, une fois passé, les conventions et rapports de forces dominants tendent à reprendre le dessus.

Parce que le paradoxe intervient en rupture des normes, des usages ordinaires et des règles habituelles, il ouvre des fenêtres d'opportunité qu'il faut savoir saisir et conduire à leur terme promptement. Pour Sun Tzu, il est un instrument de choix pour acquérir la liberté d'action. *Si vous êtes fort, paraissez faible, si vous êtes faible, feignez la force.* On ne compte pas ses citations qui recommandent d'y recourir, et c'est toujours le principe d'économie qui préside à cet usage.

La stratégie avec

Abordons à présent une autre caractéristique de cette tradition stratégique chinoise. Soucieuse d'optimiser les ressources, son savoir-faire rusé privilégie une approche que l'on peut qualifier de *stratégie avec* plutôt que de *stratégie contre*. Lorsqu'un enjeu peut être emporté sans gros risque et avec l'assurance de la durée, jouer *contre* a l'intérêt de la rapidité. Pourquoi faire compliqué quand on peut faire court avec efficacité ? En revanche, lorsque la réalisation d'un objectif n'a rien d'évident, ou que la balance des forces est fortement déséquilibrée à son détriment, la *stratégie avec* compense les déficits, voire permet de l'emporter avec économie.

Le stratège ne compte plus exclusivement sur *ses* moyens, mais aussi sur ceux des autres, fussent-ils appartenir à des opposants. C'est là que Sun Tzu prend toute son actualité pour obtenir beaucoup avec peu. Se refuser à agir seul mais avec le bénéfice de tout ce qui, parmi les acteurs concernés et dans l'environnement, peut contribuer à concrétiser un objectif de manière décisive, suppose une intelligence fine des situations. Idéalement, cette connaissance mise sur des mécanismes et des intermédiaires en se gardant de s'exposer. Plus des logiques

auréolées de neutralité sont animées en sous-main de manière invisible, moins importantes et résolues sont les oppositions. Plus une maturation favorable des circonstances semble indépendante de la volonté du stratège, moins il lui en est attribué une paternité susceptible de mesures de rétorsion ou de mobilisation contraire.

Nous sommes là en présence d'une stratégie qui fait peu de cas d'un héroïsme qui se donne à admirer en revendiquant de hauts faits à l'encontre de fortes résistances. Dans l'art de la ruse, moins une volonté explicite s'expose et livre de points d'appui pour être contrecarrée, plus l'efficacité a de chances d'être assurée. Parce qu'il est plus avantageux de mobiliser les ressources d'un adversaire et le conduire en utilisant ses obsessions ou ses valeurs, il est préférable d'agir *avec* elles (*creux*) que *contre* elles (*hauteurs*). Les creux sont disponibles quand les hauteurs repoussent. Cela n'empêche aucunement de recourir à des gesticulations menaçantes ou à des déclarations alarmistes comme nous le verrons plus loin. Puisque tout est potentiel¹, le summum du savoir-faire consiste à le mobiliser mieux que les autres parties prenantes et de manière imperceptible. La *stratégie contre* constitue une tendance prédominante valorisée en Occident.

Pour le Prussien Carl von Clausewitz, qui incarne une forme d'orthodoxie en matière militaire, ou pour le Français André Beaufre, la stratégie doit être *contre-aléatoire*² de sorte à supprimer les *frictions*³ qui apparaissent et contredisent la linéarité de son exécution au service du projet qu'elle sert. Cela se traduit dans la volonté de rendre la réalité conforme à un dessein, à un objectif préconçu, ce qui suppose d'éliminer tout ce qui en gêne l'accomplissement. Comme dans le jeu d'Échecs, une position avantageuse se construit en réduisant le potentiel de l'adversaire par la prise de ses pions et de ses pièces.

Comme nous l'avons brièvement évoqué, pour Clausewitz, l'objectif de la guerre consiste à détruire prioritairement les forces armées de

1 Comme le démontre François Jullien dans son *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1997.

2 André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, Economica, Paris, 1985.

3 Carl von Clausewitz, *De la guerre*, Éd. de Minuit, Paris, 1955.

l'ennemi de sorte qu'il se retrouve incapable de s'opposer aux mesures qu'on lui impose. Sans s'interdire cette option, la conception chinoise est éminemment plus souple, plus adaptable sans rechigner au complexe. Elle considère les fluctuations de l'environnement, et jusqu'à ces fameuses *frictions*, non tant comme des obstacles définitifs, mais comme une source possible d'opportunités selon les points de vue et les manœuvres que l'on en déduit.

À l'image du jeu de Go¹, la voie chinoise procède plus par construction, en l'occurrence de « territoires en vie », que par la destruction des capacités offensives et défensives adverses. C'est en étant plus juste dans sa manipulation et sa relation avec les potentiels de jeu que le stratège suntzien construit son avantage. Dans des situations bloquées ou très défavorables, élargir sa manière de voir révèle des scénarios qu'il eut été bien malaisé d'identifier sans la prise en compte d'échelles et de contextes plus vastes.

Cette posture rusée systématisée dans la tradition chinoise implique une ouverture aux aléas et aux autres imprévus. Cela suppose une disposition réceptive à l'incertitude et à l'inattendu, ainsi qu'à éviter les *a priori* et les projections de jugements qui stérilisent une richesse d'appréciation des situations dans ce qu'elles permettent. De manière consciente ou inconsciente, tout le monde fait de la stratégie, véritable prose de l'existence. L'intérêt de la tradition initiée par Sun Tzu réside dans une simplicité et une adaptabilité d'énoncés qui ne sont en aucun cas réservés ni par le ton ni par la forme à une élite politique, militaire ou bien managériale. Ils s'adressent à tous comme les chapitres de ce livre se proposent de le démontrer.

Les trente-six stratagèmes

Bien que le *Sun Tzu Bing Fa* domine de la tête et des épaules l'approche chinoise, celle-ci comporte, comme nous l'avons mentionné, de

¹ *Wei chi*, d'origine chinoise, plus connu internationalement sous son nom japonais, Go.

nombreux autres précis de stratégie. Parmi eux, celui dit des *Trente-six stratagèmes* est sans nul doute l'un des plus riches d'enseignement pour le sens de l'astuce et le côté pratique qu'il développe à travers ses récits emblématiques. Il aurait été redécouvert en Chine entre le ^{xiii}e et le ^{xviii}e siècle de notre ère, soit environ un millénaire et demi après la rédaction supposée de *L'Art de la guerre*. Levons à ce propos toute équivoque. Si Sun Tzu n'est pas l'auteur d'un traité compilant des stratagèmes, culturellement sa pensée s'y trouve comme exaltée pourrait-on dire.

Si la lecture des *Trente-six stratagèmes* est plaisante et stimulante¹, l'aborder à la lumière des préceptes de Sun Tzu lui donne une cohérence autrement plus profonde tout en livrant des clefs d'application. C'est à ce titre que ce livre donne à *comprendre et appliquer* le stratège chinois à partir d'une version commentée et originale des *Trente-six stratagèmes*, ce qui requiert quelques explications préalables.

Le texte initial, extrêmement court, résume chacun des stratagèmes au moyen d'une suite de quatre idéogrammes seulement, agrémentés de quelques lignes de commentaires. À titre d'exemple, l'énoncé du septième d'entre eux, dont le titre est *Créer quelque chose à partir de rien*, aligne les idéogrammes *Non existant* – *Au milieu de* – *Naître* – *Existant*. À partir de ce type de logiciels de construction se sont sédimentés et transmis au fil du temps des récits allégoriques où s'illustre l'application de ces ruses.

La plupart du temps, celles-ci renvoient à des références historiques chinoises qui n'ont aucun écho en Occident. C'est pourquoi, pour compenser cette distance culturelle et proposer des références familières, les titres de chacune d'entre elles ont été délibérément adaptés tout comme le choix des récits qui les développent. Ainsi, *Mener l'Empereur en bateau* devient *Cacher dans la lumière* (stratagème n° 1), *Montée discrète à Chengcan* se transforme en *Vaincre dans*

¹ Comme l'ensemble des classiques de stratégie chinoise, les trente-six stratagèmes font l'objet de bandes dessinées.

l'ombre (stratagème n° 8), *Emmener un mouton en passant* devient *La chance se construit* (stratagème n° 12), *Retirer les bûches sous le chaudron* s'énonce comme *Travailler en montagne* (stratagème n° 19), *Injurier l'acacia en désignant le mûrier* se transforme en *Châtier la poule pour effrayer le singe* (stratagème n° 26), *Échanger les places de l'hôte et de l'invité* devient *Rendre l'inutile indispensable* (stratagème n° 30), ou *Utiliser à son profit l'espion de son adversaire* est intitulé *Gagner avec ce que l'on a perdu* (stratagème n° 33). En guise de rappel, le titre originel chinois figure à la suite de celui proposé dans cette adaptation.

Chaque chapitre-stratagème fait l'objet d'un traitement systématique identique. Deux citations indicatives permettent d'entrer progressivement dans la ruse en question. Elles sont suivies d'une liste d'intitulés tirés de versions en français, en anglais, en espagnol et en portugais. En encadré, quelques phrases courtes et imagées livrent enfin un aperçu du principe sur lequel chaque stratagème se fonde. Vient ensuite l'histoire emblématique pour laquelle chaque stratagème sert de référence. La panoplie de ces exemples n'est bien entendu pas limitée aux affaires militaires. L'économie, la politique, les fables et la vie quotidienne sont tout autant sollicitées, parfois avec un parti pris ludique. Le corps principal de chaque chapitre est constitué de commentaires qui établissent des relations avec le texte de Sun Tzu et qui en décortiquent l'enseignement pour le rendre accessible. L'essentiel des chapitres se conclut par quelques recommandations en forme de questions.

Le manuscrit des *Trente-six stratagèmes* est anonyme. Récemment et de manière croissante, nombre d'auteurs s'en emparent pour l'appliquer à des domaines comme le management, la négociation, la politique, les affaires militaires, les relations interpersonnelles et jusqu'au jeu de Go¹. Bien que de multiples versions de ce traité soient aujourd'hui disponibles, la plupart se contentent de reproduire les références chinoises en considérant fort peu les spécificités culturelles qui les sous-tendent et qui sont passablement éloignées de celles de l'Occident. Pour pallier cette carence et rendre abordable ce florilège de ruses applicables, le livre que

1 Consulter à ce propos la bibliographie en fin d'ouvrage.

le lecteur a en mains recourt à des références de stratégestes d'Extrême-Orient et d'Occident. Ce rapprochement favorise le défrichage du chantier stratégique dans les termes où il se profile aujourd'hui.

Comme nous l'avons déjà écrit, la stratégie est une, mais ce sont ses modalités où les cultures jouent un rôle majeur, qui varient. Pour les natifs de l'Empire du Milieu¹ quelles que soient les époques ou les générations, la stratégie n'est pas affaire de planète lointaine interdite et réservée. Elle est l'affaire de tous. Ce ne sont pas des modèles abstraits que Sun Tzu tout comme les stratagèmes proposent pour faire entrer la réalité dans des équations rassurantes et commodes mais sans efficacité garantie. Leurs enseignements offrent une dimension réaliste et pratique.

On raconte que l'architecte sino-américain Ieoh Ming Pei, en charge de la rénovation du Musée du Louvre, passa beaucoup de temps à l'arpenter dans son environnement avant d'émettre une quelconque idée de plan. Pour lui, les pyramides de verre que l'on vient admirer des quatre coins du monde étaient déjà comme contenues dans l'espace. Il s'agissait pour lui d'en révéler l'existence ! Ainsi en va-t-il des stratagèmes qui sont appelés par les particularités des situations elles-mêmes. On ne les applique pas *a priori*, mais toujours *en fonction* des circonstances en question. Entre, d'une part les formules-chocs du texte de Sun Tzu et les trente-six stratagèmes, et leurs applications possibles d'autre part, se manifeste un espace vierge où le lecteur est invité à investir ses talents et son imagination en rapprochant ces postures rusées de ses préoccupations quotidiennes. Ce travail ne peut être fait que par lui. Qui d'autre pourrait connaître et apprécier les particularités et le panorama dans lesquels celui-ci est impliqué ?

L'art majeur de la ruse

En Occident, ce que l'on qualifie de ruse de guerre relève d'un art mineur, voire complémentaire d'une supposée *vraie* stratégie qui fait de l'affrontement la dimension de référence. Pour les raisons préalablement

¹ Intitulé traditionnel de la Chine.

développées dans cette introduction et que l'on approfondira dans le corps de ce livre, il n'en est pas de même en Chine. Avant de s'embarquer dans la défense des intérêts qu'il poursuit étayés par des arguments contondants, le stratège suntzien peut mettre *entre parenthèses temporaires* ses objectifs. C'est ainsi que le filtre déformant de ses convictions, de ses représentations ainsi que *d'a priori* n'appauvriront point une vaste appréhension des circonstances dans le détail et de manière globale.

Cette attitude évite de fausser une perception partielle car trop finalisée par des attentes particulières. Sans idées préconçues, cette phase renforce la disponibilité et la réceptivité à ce que l'environnement est susceptible d'offrir comme potentiels sans qu'on ne l'ait subodoré à l'avance. La stratégie chinoise est rebelle à l'idée d'action individuelle, atomisée, exclusive et coupée du concours des contextes. Parce que le monde est en évolution constante, toute situation n'est qu'un instant particulier dans un cycle. Une position de force est souvent le produit d'une faiblesse antérieure que l'on a compensée. La vulnérabilité peut résulter du confort préjudiciable d'une hégémonie qui en oublie sa relativité et ses dépendances. La faiblesse succède à la puissance selon des rythmes plus ou moins longs.

Dans notre époque incertaine et agitée, cette conception fait l'éloge de la fluidité, de l'imagination et de l'adaptation créative. L'intuition et la sensation, véloces par nature, n'y sont pas sans utilité pour appréhender les tendances à leur état naissant. Cette perspective est d'autant plus d'actualité que l'instantanéité, la communication, le réseau, le flux, l'échange et le changement sont autant au cœur de la culture chinoise que de la réalité mondialisée et interdépendante que nous connaissons aujourd'hui.

Pour Sun Tzu, la nature des liens entre le général et ses troupes, ou entre le prince et ses sujets, voire entre managers et managés, est la meilleure garantie de l'invincibilité. Un organisme hermétique à la déstabilisation s'assure de cette précieuse qualité. À ce titre, les intermédiaires constituent des articulations essentielles, des éléments pivots de la stabilité ou de son contraire, le déséquilibre. Pour s'assurer de l'invulnérabilité, tâche première selon Sun Tzu, le stratège s'attache à mettre en place un tissu de relations légitimes et ritualisées qui structure en un tout cohérent

et réactif, une armée, une entreprise ou un pays. Faute de quoi, qui prétend détenir la force ne serait en définitive qu'un *tigre en papier*. Bien qu'affichant les apparences de la puissance, sa réalité serait aussi fragile que le papier que l'on froisse, déchire ou brûle commodément.

Économie, harmonie et paradoxe permettent de durer, de se défendre ou de conquérir. On les développe pour soi et on les accable chez les autres en cas de conflit, de concurrence ou simplement pour survivre dans des milieux critiques. Par souci d'efficacité à moindre coût, ruses et manigances sont des instruments de choix pour Sun Tzu. Pour éviter d'y prêter le flanc, l'antidote de bonnes relations assurent le maintien et la santé des organisations. Ce souci se retrouve dans les mouvements coulants, limpides et continus du *tai-chi-chuan*, art martial emblématique de la Chine, qui se traduisent dans une activité d'ensemble et de chaque partie du corps dans un ballet simultané sans fin.

En Chine, la manipulation subtile des circonstances dans le temps long contribue à faire la différence pour parvenir à ses fins. Plutôt que de s'attaquer de front à des forces contraires par la voie extérieure des armes, il est rentable et avantageux de les affecter de l'intérieur en les déstabilisant, et en pourrissant les liens qui unissent leurs différentes composantes. Dans cette perspective, l'intelligence de l'autre, de ses communications internes et avec son environnement, est stratégique.

L'idéal du stratège suntzien est que la proie tombe dans sa main sans que celui-ci n'apparaisse ou ne se révèle comme celui à qui profite le crime. Ce ne serait, en apparence, que le simple travail de la nature qui transformerait les situations sans que l'on puisse y détecter *ruse sous roche* ! Le stratège exemplaire paraît sans volonté, sans dispositions fixes ni credo coulé dans le bronze. C'est au contraire sur l'image de l'eau qu'il se règle avec fluidité et adaptabilité. Parce que l'élément liquide n'a pas de forme déterminée, écrit Sun Tzu, il emprunte celle de ce qui le contient en se conformant à la topologie du terrain ou des situations qu'il rencontre. Ainsi doit-il en être de l'art de la guerre ou plus généralement de la stratégie selon le maître chinois.

Par définition, la stratégie est contraire à la fatalité. Elle n'a de cesse de faire mentir ce que l'on pense inéluctable. Elle s'inscrit à l'encontre de modèles qui prétendent qu'il existerait des règles fixes et infaillibles pour parvenir à ses fins. La réalité n'a jamais attendu les lumières d'un stratège, aussi brillant fût-il, pour obtempérer à ses injonctions ! Par bonheur, elle est autrement fertile et malléable. La tradition chinoise considère le monde comme une succession d'états transitoires que l'intelligence doit saisir pour contribuer à la modeler. Cette voie, relationnelle, se définit toujours *en fonction* des possibles contenus dans les situations. C'est en les révélant et en s'y associant qu'elle se conçoit et se déploie.

L'auteur de ce livre a souvenir de séminaires d'aïkido avec des maîtres (*sensei*) nippons où la logique eût voulu qu'au niveau de perfection de leur enseignement corresponde une progression similaire des pratiquants. Quelle fascination devant la maîtrise des *sensei* alors que leurs déplacements donnaient à voir une technique particulière. Tout paraissait fluide, spontané, esthétique, sans effort et d'une efficacité à toute épreuve. À l'issue de la démonstration, le maître lançait le *ai dozo* caractéristique qui invitait à l'exercice. Las, force était de constater que cette suprême facilité, cette justesse et cette économie du geste n'étaient pas au rendez-vous sur le tatami ! Par chance, des professeurs français prenaient le relais et expliquaient plan par plan comment enchaîner les phases successives du mouvement. Le détail était précis, explicite et séquencé là où l'enseignement à la japonaise livrait une forme globale à saisir et à reproduire.

Sans cette *occidentalisation pédagogique*, sans cette vulgarisation dans le sens noble du terme, le risque de ne pouvoir approcher l'opérationnalité, la saveur et la profondeur d'un contenu masqué par la distance culturelle est permanent. C'est pourquoi l'ouvrage que le lecteur a en mains se veut un apprivoiseur, un intermédiaire fertile et un bâtisseur de passerelles. Il ne s'agit pas d'une tentative de substituer une approche de la stratégie par une autre, ni de dévaloriser les traditions occidentales mais de favoriser leur enrichissement. Ouvrons à présent le grand livre des *Trente-six stratagèmes* chinois pour en découvrir tout l'enseignement et les applications pratiques.

Bonne lecture !