

**Comprendre
et appliquer**

**SUN
TZU**





5^e
édition

PIERRE FAYARD

Comprendre
et appliquer

SUN TZU

EN 37 STRATAGÈMES

Préface d'Éric de La Maisonneuve

DUNOD

Derniers livres de l'auteur

Sun Tzu : stratégie et séduction, éditions Dunod, Paris, 2009 (nouvelle édition entièrement revue et augmentée prévue pour 2023).

Douze stratégies pour séduire : quand la séduction fait son cinéma, VA press éditions, Versailles, 2016.

La Force du paradoxe : en faire une stratégie ? (coécrit avec Éric Blondeau), éditions Dunod, Paris, 2014.

Le Réveil du samourai : culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance, éditions Dunod, Paris, 2006.

Suivi éditorial : Innocentia Agbe, Lucile Lesage, Sandrine Paniel

Fabrication : Cédric Mathieu, Nelly Roushdi Nabih

Couverture : Florie Bauduin

Directeur artistique : Nicolas Wiel

Mise en pages : Nord Compo

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, 2022

11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-084347-3

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

Préface	1
Avant-propos	5

PARTIE I STRATAGÈMES DE L'EMPRISE

Stratagème 1. Cacher dans la lumière	11
Stratagème 2. L'eau fuit les hauteurs	17
Stratagème 3. L'adversité comme potentiel	21
Stratagème 4. Les vases communicants	27
Stratagème 5. Le chaos fertile	31
Stratagème 6. La stratégie adore le vide	35

PARTIE II STRATAGÈMES DU FIL DU RASOIR

Stratagème 7. Créer quelque chose à partir de rien	43
Stratagème 8. Vaincre dans l'ombre	51
Stratagème 9. Profiter de l'aveuglement	57
Stratagème 10. Le sourire du tigre	61
Stratagème 11. Qui sait perdre gagne	67
Stratagème 12. La chance se construit	71

PARTIE III STRATAGÈMES D'ATTAQUE

Stratagème 13. La pince des louanges	79
Stratagème 14. Le potentiel du passé	83
Stratagème 15. L'atout du contexte	87
Stratagème 16. Lâcher pour saisir	91

Stratagème 17. Du plomb pour de l'or	95
Stratagème 18. Le poisson pourrit par la tête	101

PARTIE IV

STRATAGÈMES EN SITUATIONS CHAOTIQUES

Stratagème 19. Travailler en montagne	109
Stratagème 20. La confusion opportune	113
Stratagème 21. Muer sous la façade	123
Stratagème 22. Chercher la femme	129
Stratagème 23. S'allier au diable pour servir dieu	133
Stratagème 24. Convertir un emprunt en acquis	137

PARTIE V

STRATAGÈMES POUR GAGNER DU TERRAIN

Stratagème 25. Subvertir en douceur la charpente	145
Stratagème 26. Châtier la poule pour effrayer le singe	149
Stratagème 27. Un profil bas sécurise l'intelligence	153
Stratagème 28. Un cadeau piège	157
Stratagème 29. Les filets de l'emballage	161
Stratagème 30. Rendre l'inutile indispensable	167

PARTIE VI

STRATAGÈMES DU DERNIER RECOURS

Stratagème 31. La faveur fatale	175
Stratagème 32. La déception paradoxale	179
Stratagème 33. Gagner avec ce que l'on a perdu	185
Stratagème 34. La plaie qui sauve	189
Stratagème 35. Stratagèmes en chaîne	193
Stratagème 36. Éloge de la fuite	199
Stratagème 37. La ruse des ruses	203
Bibliographie	209

Préface

Jamais un ouvrage de stratégie comme l'*Art de la guerre* de Sun Tzu n'a connu un tel succès universel, rarement ses principes généraux ont été aussi délaissés ou maltraités qu'aujourd'hui, à commencer par ses héritiers naturels. Malgré sa lecture recommandée aussi bien dans les écoles de formation militaire que dans les temples du management, non pas tant pour les recettes de ses « stratagèmes » que pour son « intelligence des situations », l'*Art de la guerre* à la chinoise est souvent ramené à un manuel de procédés qui devraient permettre d'échapper à la brutale expression du rapport des forces. Cette simplification s'explique par l'addiction de l'Occident à la guerre, façon jugée expéditive et efficace de solder les contentieux et de vider les querelles. La France s'est faite « à coups d'épée », disait de Gaulle, comme la plupart des nations, sauf la Chine qui, elle, s'est constituée « à force d'intrigues ».

La théorie chinoise de la conflictualité n'est en rien comparable à la pensée occidentale de la guerre. Sans doute la géographie et la démographie y sont-elles pour quelque chose. En effet, sur un grand territoire tourmenté, alternant étendues désertiques et vallées fécondes, cerné de massifs montagneux et de peuplades agressives, vit depuis toujours la population la plus nombreuse de la planète. À travers les siècles, sa seule exigence consiste à se satisfaire du « mandat du ciel », forme d'obligation pour le pouvoir d'assurer les moyens de la survie.

Au contraire des peuples qui cherchent leur salut dans la rupture, le peuple chinois – pragmatique et ignorant du « Bien » comme du « Mal » – a besoin d'ordre et de ce qu'il nomme l'harmonie. Et s'il n'en respecte pas toujours les principes, car l'âme chinoise est aussi remuante qu'ambitieuse, il a très

tôt théorisé le concept de non-action qui vaut aussi bien dans la gestion de la conflictualité que dans la conduite des autres activités humaines. Elle s'inscrit dans sa pensée première de l'unité du monde (*tianxia*) et de sa complémentarité *yin-yang* dont l'observation minutieuse finit à terme par régler tous les problèmes, comme l'eau va à la mer. Il suffit d'en prendre conscience et de savoir attendre.

La stratégie directe, référence dominante en Occident, est la manifestation normale et normée de la puissance dans sa capacité à imposer une vision du monde, à faire prévaloir des intérêts et, au-delà, à rassembler des alliés dans le camp du Bien par opposition aux ennemis qui incarnent le Mal. La non-action, insensible à ce type de valeurs, procède par ailleurs d'un double attachement, d'une part à l'intelligence des situations et d'autre part à la maîtrise du temps, qui ensemble permettent de surmonter la réaction comme la précipitation.

Les stratagèmes sont des exemples de prise de distance avec le réel, d'un choix de temporisation, d'attente du moment optimal et, *in fine*, du moindre coût. À l'inverse, les moteurs de la civilisation occidentale sont mus par la vitesse, par le *time is money*, le règlement des problèmes « quoi qu'il en coûte ». Parce que celle-ci privilégie l'individu et son accomplissement terrestre, on y progresse de choc en rupture et de rivalité en guerre en se donnant à chaque occasion les moyens techniques du renouvellement de la puissance.

La Chine, elle, s'est condamnée à la non-guerre, soit à la manifestation de la prudence, à l'attente créative du moment propice, au contournement de la force, à tous ces évitements de la violence que sont les stratagèmes car elle n'a pas les moyens de la puissance ou, lorsqu'elle en dispose, elle doit les consacrer à l'essentiel : sa survie. La longue histoire de l'Empire du Milieu illustre cette singularité stratégique, notamment dans le dernier demi-siècle où Mao Zedong, Deng Xiaoping

et Xi Jinping n'ont cessé de slalomer entre les « défis chinois » de l'ordre intérieur et les mouvements contrariais du monde.

Lorsqu'il parvient à son terme, le stratagème révèle parfois d'heureuses surprises pour son initiateur, mais sa nature de billard à trois bandes doit inciter les néophytes à la retenue, car ses effets secondaires sont parfois imprévisibles pour les uns comme pour les autres. Il demeure une sorte de « pari » qui doit être pratiqué avec autant de finesse que de modération. Son abus ou son dévoiement peut être contre-productif, notamment si l'on pousse la puissance dans ses retranchements en attisant sa volonté de vengeance.

Dans une époque complexe que d'aucuns qualifient d'aussi imprévisible qu'ambiguë, la familiarité de ces concepts et l'aptitude à l'art de la non-guerre de Sun Tzu deviennent essentielles pour leur propension à anticiper et à éviter les conflits en les vidant de leur substance avant même qu'elle soit coagulée. Comprendre ce que peut être une stratégie indirecte à laquelle l'Occident a toujours préféré, par impatience, le risque de la confrontation jusqu'à la violence est l'argument principal de ce livre essentiel de Pierre Fayard comme il est l'enjeu de notre actualité.

Éric de La Maisonneuve

Avant-propos

Sun Tzu attitude ?

Tout au long de son histoire, la Chine s'est forgé une excellence dans l'art de la ruse au point d'y constituer une référence spontanée et un mode stratégique majeurs, applicables tous domaines professionnels confondus et jusque dans la vie quotidienne. En toile de fond se trouve le classique *Art de la guerre* de Sun Tzu, dont la rédaction remonterait à quelque vingt-cinq siècles. Ce livre a été écrit en chinois, par un Chinois pour des Chinois et d'une manière imagée très chinoise à une époque féodale où ce pays se déchirait en guerres civiles cruelles et dévastatrices. Dans ce contexte, les préconisations de Sun Tzu apparaissent comme une alternative à des stratégies frontales, massives, coûteuses et hasardeuses au profit de pratiques rusées usant de procédés habiles et économes.

Beaucoup plus tardif, le traité *Les Trente-six stratagèmes* a pour particularité de n'avoir d'autres auteurs que ceux qui se l'approprient par leurs interprétations et les applications qu'ils proposent. Comprendre et s'inspirer de cette version chinoise particulière de l'art du stratagème suppose la prise en compte de la vision du monde, de la culture et de l'histoire dans lequel il s'enracine. Cela impose un travail de vulgarisation pour rendre accessible à des lectorats occidentaux le bénéfice de ces enseignements. C'est dans cette optique que notre présent livre s'inscrit.

La pratique de la ruse est loin d'être l'apanage exclusif de la Chine, il est universellement partagé et nous avons tout intérêt à fertiliser nos conceptions par des apports en provenance d'autres horizons. L'étude de sa déclinaison chinoise nous

a conduits à formuler le concept de *Sun Tzu attitude* qui s'articule autour de trois principes fondamentaux : la quête d'une efficacité à moindre coût par l'usage des potentiels disponibles, l'harmonie avec les circonstances pour mieux les manipuler et la pratique du paradoxe pour assurer la sécurité des initiatives et des manœuvres. Le lecteur retrouvera ces principes à travers les trente-sept stratagèmes dont le décryptage suit.

À l'instar des nombreuses versions du traité des *Trente-six stratagèmes*, notre livre raconte des histoires qui illustrent la mise en œuvre de ruses et de manigances dont l'emploi doit toujours être précautionneux. D'une manière générale et afin que cela parle au lecteur occidental, les différents stratagèmes proposent ici des intitulés et des récits originaux, et ne mentionnent qu'à titre d'illustration leurs formulations chinoises. Chaque récit emblématique constitue le préambule d'une étude de cas développé dans les commentaires qui lui font suite et souligne les conditions de leur opérationnalité. Mais attention, stratagèmes et stratégies ne relèvent pas d'une science exacte où tout serait prévisible et calculable. Ils mettent aux prises des volontés capables d'apprentissage et de surprise.

Dans un monde multipolaire où les interactions entre cultures se multiplient et où le changement et les bouleversements d'alliances abondent, il est bénéfique de cultiver une créativité stratégique et tactique nourrie par l'ouverture à d'autres traditions. Soulignons tout l'intérêt à considérer la stratégie comme une école de sagesse relationnelle qui « contourne les hauteurs et qui remplit les creux » comme nous y invite le deuxième stratagème. Elle nous incite à œuvrer en amont des phénomènes alors qu'ils sont encore malléables car « les armes sont, dicit Sun Tzu, des instruments de mauvais augure à n'employer qu'en ultime recours » dès lors que l'on n'a pas su être capable d'en éviter l'usage. La stratégie renvoie à la connaissance de soi et des autres, car c'est ainsi que l'on

s'assure d'une invincibilité, *première préoccupation du général*¹ qui n'offre point de vulnérabilités tant qu'il sait anticiper et s'adapter. Pour le maître chinois, l'art suprême en stratégie est l'invisibilité qui estompe son processus et où l'on ne peut que constater les résultats objectifs, mais un peu tard comme dirait le corbeau de La Fontaine dont les fables ne sont pas sans rappeler la tradition de citations des stratagèmes dans le quotidien des Chinois.

Bonne lecture !

1. Sun Tzu

PARTIE

STRATAGÈMES DE L'EMPRISE

1. Cacher dans la lumière
2. L'eau fuit les hauteurs
3. L'adversité comme potentiel
4. Les vases communicants
5. Le chaos fertile
6. La stratégie adore le vide

Cette première série des trente-sept stratagèmes est dite de la position supérieure. Leur mise en œuvre suppose des situations relativement peu contraintes par leurs contextes respectifs et cela renforce la marge de manœuvre et la capacité d'initiative de ceux qui y recourent. Mais aussitôt que ces ruses sont mises en œuvre, elles s'exposent et cela rend leur stratégie identifiable. De ce fait, elles doivent faire preuve de célérité et de maîtrise du tempo pour garder la main sur les événements et rendre conforme à leurs plans les décisions des autres parties prenantes. Comme souvent dans l'art stratégique, ceux qui en usent articulent astucieusement réalité et faux semblants, vrai et faux en fonction des croyances, représentations et dispositions des acteurs impliqués. Cette première série relève d'une conception plutôt directe de la stratégie bien qu'en la matière les choses ne soient jamais totalement prévisibles, simples et évidentes.

Cacher dans la lumière

Mener l'Empereur en bateau

*Dissimule tes secrets en évidence
afin qu'on ne les perce pas à jour.*

Ce qui est familier n'attire pas l'attention.

*Abusé par la lumière,
l'adversaire sonde l'ombre en vain.*

Dictons chinois

MANŒUVRE SECRÈTE EN PLEINE LUMIÈRE

À l'issue d'une campagne militaire victorieuse contre son ennemi du Sud, l'Empereur du Nord et son armée atteignent les rives du fleuve faisant frontière avec l'État adverse. De l'autre rive, les restes de l'armée défaite se sont rassemblés à grand-peine. Le franchissement du fleuve assurerait un succès complet aux nordistes qui unifieraient ainsi l'empire. Mais leur souverain, qui a toujours craint l'élément liquide, tergiverse en dépit des incitations pressantes de ses officiers et de leurs démonstrations rationnelles fondées sur une analyse objectivement très favorable. Non seulement l'Empire du Nord dispose de

troupes numériquement et moralement supérieures, mais sa marine est parfaitement adaptée pour traverser le fleuve en toute sécurité. *Statu quo*, l'Empereur et son état-major se murent dans des convictions opposées et la situation est bloquée.

Se démarquant du parti en faveur de la traversée, un conseiller subalterne suggère que l'Empereur triomphant a besoin de repos. Cela mérite plus qu'un simple bivouac, mais une installation à hauteur de son nouveau prestige. La proposition est aussitôt validée par le souverain qui ordonne qu'il y soit donné suite sous la conduite de cet homme sage qui ne s'oppose pas à lui. Bientôt, un vaste palais de campagne s'élève en bordure du fleuve. Hérisé de défenses, il nargue l'ennemi du sud. Tentes majestueuses, pavillons, cuisines et écuries, rien ne manque et l'Empereur s'y installe en toute sérénité. Mais cette construction repose sur un support flottant qui durant le sommeil du souverain se détache et traverse le fleuve. Au petit matin, l'armée qui a suivi la nef impériale, liquide les dernières forces de l'ennemi sudiste dont la défaite est consommée. En toute quiétude du fait des apparences sécurisantes du palais de campagne, le Fils du Ciel¹ a traversé l'obstacle l'esprit en paix au milieu de dangers qui précisément l'épouvantaient.

Ce premier stratagème est un condensé de l'art du même nom en ce qu'il rassemble tous les éléments qui concourent à son savoir-faire. Au lieu de se comporter de manière raisonnable et prévisible, le conseiller avisé combine avec économie harmonie aux circonstances et force du paradoxe. Dans cette histoire emblématique, tout indique qu'une offensive immédiate est l'option la plus rationnelle, sauf que l'aquaphobie

1. Formule qui désigne l'empereur dans la Chine ancienne.