



**SUN  
TZU**  
et l'art de la séduction

**CONSIDÉRATIONS  
STRATÉGIQUES**



**PIERRE FAYARD**

**2<sup>e</sup>  
édition**

**SUN  
TZU**  
**et l'art de la séduction**

**CONSIDÉRATIONS  
STRATÉGIQUES**

**DUNOD**

Suivi éditorial : Innocentia Agbe, Ludivine Le Gall  
Couverture : Nicolas Wiel, Florie Bauduin  
Fabrication : Marine Stephan  
Mise en pages : Nord Compo

**NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :**



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2023  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)  
ISBN 978-2-10-083711-3

# Sommaire

<b>Introduction</b>	9
<b>Chapitre 1. La vertu du stratège</b>	11
Renforcer l'harmonie chez soi	13
Affaiblir par la duperie	19
Les grains de sable de la désinformation	20
Les vraies fausses vérités de l'intoxication	24
Les poisons insidieux de l'influence	27
Paralyser par la dissuasion	30
<b>Chapitre 2. Les opérations</b>	35
Dispersion et concentration	37
L'art du déséquilibre	41
L'initiative à contretemps	44
<b>Chapitre 3. La stratégie avec</b>	49
La séduction collaborative	51
Contribuer au réel	54
La séduction émergence	57
<b>Chapitre 4. Se rendre invincible</b>	63
Échecs et go	64
Faire avec	69
Faire contre	71
Séduire par l'intervalle	75
La voie du clair-obscur	79
<b>Chapitre 5. Être sans forme</b>	81
La dynamique des contraires	83
L'atout du sans-forme	86
Les dangers du vampirisme	89

<b>Chapitre 6. Du plein et du vide</b>	95
Renforcer pour affaiblir	96
La séduction jupitérienne	99
La conquête par la retraite	103
<b>Chapitre 7. S'adapter aux situations</b>	107
Fuir ou occuper des hauteurs	109
La stratégie du vide	112
Remplir ou fuir les creux	115
<b>Chapitre 8. Des retournements</b>	119
Le préjudice des vertus	121
Séduire l'esprit	123
<b>Chapitre 9. Du déploiement</b>	127
Donner pour prendre	129
<b>Chapitre 10. Du relief</b>	133
<i>Blitzkrieg</i> sur terrain facile	135
Hold-up sur terrain paradoxal	137
Furtivité en terrain neutralisant	139
Piège en terrain étroit	140
Surprise en terrain accidenté	143
Fuite en terrain mortel	145
Prendre racine en terrain lointain	146
Le péril des incohérences	148
<b>Chapitre 11. Des variations</b>	151
L'écueil de l'ignorance	152
En terrain de dispersion, subjuguier !	153
En terrain marginal, anticiper !	156
Abandonner pour mieux prendre	158
En terrain de rencontre, embraser !	161

En situation clef, monnayer !	162
En terrain critique, faire basculer !	166
En zone de danger, disparaître !	168
Dans une nasse, inspirations insolites !	169
En terrain fatal, innover !	172
<b>Chapitre 12. Frapper la logistique</b>	175
La clef logistique	177
Bienvenue chez vous	177
Embrasons-nous de concert	179
Quand <i>yang</i> joue <i>yin</i>	180
<b>Chapitre 13. Le divin écheveau</b>	183
Ces pratiques que je ne saurais voir !	184
Les agents indigènes	186
Les taupes	188
Les agents doubles	189
Les agents suicides	191
Les agents volants	193
<b>Conclusion</b>	195
<b>Bibliographie</b>	197
<b>Du même auteur</b>	201





# Introduction

Pourquoi relier stratégie et séduction à travers les enseignements de *L'art de la guerre* de Sun Tzu ? Parce que la déclinaison chinoise de la stratégie entre en résonance avec la séduction qui exclut l'usage de la violence au profit, économique en efficacité, de l'intelligence et de la ruse. Pour le vénérable stratège chinois, *les armes sont des instruments de mauvais augure à n'utiliser qu'en ultime recours* dès lors que les autres procédés auraient échoué. *Gagner la guerre sans avoir à la faire* est le signe d'une exemplarité qui cible prioritairement l'esprit et les plans des partenaires ou des adversaires. Pour ce faire, la connaissance de l'autre comme de soi-même est la meilleure des garanties, si ce n'est pour l'emporter à tous coups, du moins pour éviter de perdre.

Stratégie et séduction ont en commun la riche problématique de la relation à un autre que nous ne sommes pas mais qui nous est nécessaire, qu'il s'agisse d'un conjoint, d'un public, d'un marché, d'un partenaire, d'un concurrent, voire d'un adversaire. La déclinaison de ces interactions, qui varient à travers l'Histoire et les cultures, représente une source d'enseignements enrichie par les matrices culturelles des jeux emblématiques, des arts martiaux, des traditions stratégiques en l'occurrence britannique, espagnole, états-unienne, japonaise, brésilienne et, bien entendu, française.

Mais que l'on traite de stratégie ou de séduction, Sun Tzu nous met en garde. *L'art de la guerre a le mensonge pour fondement et le profit pour ressort*. Désinformation, intoxication et influence y prospèrent à loisir. Qu'on le déplore ou non, il s'agit là d'une réalité à prendre en compte pour, au besoin, s'en défier et s'en affranchir le plus en amont possible.

Pour éclairer et rendre accessibles savoirs et savoir-faire en stratégie comme en séduction, la structure de ce livre reprend les treize chapitres de *L'art de la guerre* de Sun Tzu. Après avoir synthétisé le message de chacun d'entre eux, il procède à des développements et des déclinaisons que nous espérons éclairantes et stimulantes pour le lecteur.

# La vertu du stratège

*Les armes sont des objets funestes.  
La guerre est une affaire grave.  
On doit craindre par-dessus tout  
que les hommes s'y engagent inconsidérément.*

Li Ts'iuian

*Toute campagne guerrière doit être réglée sur le semblant ;  
feignez le désordre, ne manquez jamais d'offrir un appât  
à l'ennemi pour le leurrer, simulez l'infériorité pour encourager  
son arrogance, sachez attiser son courroux pour mieux le plonger  
dans la confusion : sa convoitise le lancera sur vous pour s'y briser.*

Sun Tzu

*La stratégie suppose l'investissement du temps par l'espace ;  
la tactique, elle, se meut dans l'instant.  
Elle joue avec les événements pour en faire des « occasions ».*

Jean Lévi<sup>1</sup>

1. Sun Tzu (traduit et présenté par Jean Lévi, 2000).

## Sun Tzu dit...

La guerre décide de la vie ou de la mort de l'État et cela rend son étude essentielle pour qui en assure la responsabilité. Cinq facteurs conditionnent la victoire ou la défaite, celui qui les applique l'emporte, celui qui les ignore est battu. Le stratège s'en fait un guide de conduite pour optimiser ses chances et ne pas prêter flanc aux initiatives adverses. Il veille à la cohésion entre supérieurs et subalternes, il cultive la perspicacité, l'impartialité et il distribue de manière résolue châtiements et récompenses. Sa force morale et son charisme le rendent légitime et fiable aux yeux de ses sujets. Son organisation, qui prend soin de la logistique, assure une rigoureuse discipline interne. Un stratège vertueux est sensible aux variations des circonstances, ainsi qu'aux aléas climatiques peu prévisibles, et, il tire profit des effets induits par les caractéristiques fixes des terrains. Son commandement et ses ordres sont fondés et ils inspirent une confiance partagée.

Ces facteurs clefs susmentionnés permettent de faire une analyse comparée des belligérants qui sont aux prises. Dans une situation conflictuelle ou de concurrence aiguë, ils constituent un ensemble de critères indiquant où penche l'avantage. Fort du respect de ces facteurs, un stratège exemplaire articule des modalités d'action conventionnelles et insolites pour surprendre et s'assurer de la victoire. En amont d'une confrontation, il manœuvre autant ses ressources que celles des autres parties prenantes en usant de leurs propensions et de paradoxes fondés sur l'alternance des opposés-complémentaires du *yin* et du *yang*. S'il est fort, il donne les apparences de la faiblesse, si son adversaire est coléreux, il le provoque pour lui ôter la tempérance et la maîtrise de ses moyens.

Si ce dernier est méprisant, il excite sa morgue, s'il est dispos, il le fatigue. S'il est uni, il sème la discorde dans ses rangs pour le manipuler et lui faire adopter des comportements inadaptés.

La puissance repose sur une bonne gouvernance et sur une capacité d'adaptation à des circonstances qui ne sont jamais fixes. Si elles étaient immuables, on ne parlerait pas de stratégie mais de mécanique. L'interaction des volontés entre parties prenantes d'une situation difficile ou conflictuelle est un processus évolutif où chacun cherche à prendre l'initiative, à tirer parti des changements et à profiter des moments propices. L'union du peuple autour de ses chefs est le fondement de toute opération armée<sup>2</sup>. Le respect des facteurs mentionnés contribue de manière décisive à la création d'un avantage en faveur d'un stratège pour qui la vertu prime sur les armes et autres instruments de contrainte.

## RENFORCER L'HARMONIE CHEZ SOI

L'art de la guerre s'adresse principalement à des acteurs collectifs, institutions ou entreprises, ou au management au sens large, tous domaines d'activité confondus. Pour Sun Tzu, elle est le domaine par excellence du mensonge et de l'illusion qu'il faut manier avec tact et subtilité sans jamais perdre de vue que les autres belligérants y recourent légitimement tout autant. Bien que des facteurs permettent d'en évaluer la pertinence dans un camp ou dans l'autre, cet art n'obéit à aucune règle fixe. Tout y est fluctuant du fait de la logique relationnelle qui la caractérise.

2. Hsiun-tse.

Ce premier chapitre, qui recommande un management vertueux et la recherche de l'*harmonie*, peut se rapprocher du principe stratégique de l'économie des moyens tel qu'utilisé dans la terminologie occidentale. Celui-ci consiste à mettre en système communiquant des ressources disponibles ou rendues telles, y compris celles des autres protagonistes dès lors que l'on en a développé l'intelligence par la voie du renseignement. Cette mise en réseau des forces favorise les appuis mutuels et la capacité à se disperser ou à se concentrer selon les opportunités qui se présentent ou les nécessités de reculer le cas échéant. Le nord magnétique de ce principe d'économie vise à obtenir le plus avec le moins, au besoin en instrumentalisant les moyens d'autres que les siens de manière implicite ou explicite. Alors que des adversaires défendent des intérêts contraires, la séduction, en quête d'adhésion, s'oppose aux appétits et aux velléités de concurrents ou d'opposants.

Le traité de Sun Tzu s'ouvre sur la recommandation de construire son avantage en s'appuyant sur la force morale, l'organisation, le commandement, la discipline, et sur la lecture des facteurs de changement représentés allégoriquement par le *Ciel*, d'une part, et par ce qui est constant et relativement prévisible dans ses effets, incarné symboliquement par la *Terre*, d'autre part. L'harmonie dans l'organisation, renforcée par l'adaptation aux conditions de l'environnement, procure un ascendant en amont des mises en présence, ou des confrontations, où se fait la décision et où s'opèrent des changements qualitatifs. La fluidité efficace d'un système relationnel est au fondement de l'harmonie. Pour que ce bénéfice ne joue pas en faveur de rivaux, le stratège en perturbe l'application chez eux par des procédés de désinformation, d'intoxication, d'influence ou encore par la dissuasion. Si dans l'art de la guerre la duperie et le mensonge permettent d'atteindre des objectifs avec économie, il est sage de ne pas en abuser si l'on veut s'assurer les effets à long terme d'une séduction pérenne.

Ce premier chapitre développe ce qui concourt par le *plus* à l'avantage stratégique, à savoir l'harmonie, et ce qui y contribue par le *moins* chez l'autre, soit la duperie. Il se conclut sur un modèle qui associe paradoxalement les deux : la *dissuasion*. La vertu établit et assure des règles qui régulent et orientent les relations à l'intérieur d'un collectif au service de finalités qui rassemblent et qui donnent sens à l'effort de chacun. Ainsi les états d'âme et le doute en sont bannis et la solidarité renforce la confiance mutuelle durant les opérations. Le commandement, quant à lui, articule et contrôle les ressources de sorte à en optimiser l'usage. Vision, bienveillance, fermeté, impartialité et humanité rendent le management charismatique et légitime, et engendrent la confiance à son égard.

Par son implication personnelle et son souci du quotidien de ses troupes, le stratège s'attache leur fidélité. Ses ordres sont explicites et leur absence de respect est suivie de sanctions immédiates pour que chacun y règle sa conduite et puisse évaluer celle des autres. *C'est en partageant les souffrances et les joies de ses soldats que le stratège acquiert leur dévouement*<sup>3</sup>. Le poison de l'arbitraire, au contraire, génère de l'incompréhension, du ressentiment et un déficit de motivation sur le terrain. En temps de paix, la discipline aguerrit et soude une organisation. Dans le conflit, elle maintient le cap sur les objectifs à atteindre. Âme de l'effort collectif, elle met en faisceau les énergies et assure persévérance et continuité dans l'action.

La séduction, qui se joue rarement en un coup, suppose constance et résolution pour ne pas se laisser désarçonner par les épreuves et les revers. Rien n'est stable ni définitif dans les humeurs et les dispositions de qui l'on veut séduire, sans compter les concurrences et les contre-stratégies toujours possibles. Pour éviter le préjudice de ces variations, voire pour en tirer parti, le stratège s'attache à la compréhension anticipée de ces changements.

3. Sun Tzu (traduit et présenté par Jean Lévi, 2000).

Sun Tzu recommande la flexibilité pour gagner la guerre car celle-ci ne connaît aucune règle immuable. Il cite en exemple l'eau sans forme qui, de ce fait, peut les emprunter toutes. Qui néglige d'observer les altérations de son environnement et ne pense qu'à ses buts exclusifs, construit de lui-même son désavantage. À l'inverse, la capacité d'adaptation tire profit de la réalité et des altérations en cours. La prise en compte du *Ciel* enseigne la disponibilité et l'ouverture d'esprit au détriment d'une fermeture qui rend aveugle et sourd aux mutations et aux évolutions. Sun Tzu voit dans cette réalité non tant un élément obligatoirement perturbant, mais possiblement un allié dans la mesure où l'on épouse ses rythmes, inflexions et tendances et que l'on modifie ses plans en conséquence.

Si le *Ciel* est capricieux et inconstant, les caractéristiques physiques de la *Terre* sont durables et sources d'effets positifs ou négatifs identifiables tout comme les distances et les obstacles qui handicapent ou favorisent les mouvements. Objet d'une connaissance rationnelle, la topographie doit être prise en compte pour ce qu'elle est et non pour ce que l'on voudrait ou imaginerait qu'elle soit. Les particularités des terrains plats, ouverts, resserrés ou accidentés s'imposent au stratège qui compose avec eux plutôt qu'il ne s'y oppose. Le choix des positions dans l'espace et des moments dans le temps est essentiel pour s'en faire des atouts y compris par des manœuvres paradoxales qui déroutent et affectent les capacités défensives et les résistances adverses. Pour éviter d'agir comme un corps étranger invasif, une séduction *suntzienne* aime à se fondre dans les contours d'un environnement modelé dans un sens favorable. Sans a priori, elle se met à l'écoute des potentiels disponibles pour qui sait en user.

La pensée chinoise est rétive aux idées de fixité, de séparation définitive et d'isolation entre des statuts immuables, des rôles, des faits ou des phénomènes se situant dans un même contexte englobant. Elle privilégie l'identification des dynamiques de



changement qui affectent les relations entre les parties prenantes d'une situation donnée. Tout est imbriqué dans cette vision du monde où à un *plus* correspond un *moins* plus tard ou quelque part. Il n'existe pas de jour sans nuit, de haut sans bas et plus généralement de *yin* sans *yang* qui se définissent l'un l'autre dans une interdépendance constante. De ce point de vue, la frontière entre séducteur et séduit, ou en passe de l'être, n'est pas entendue comme tranchée et définitive mais relève d'un art stratégique.

Sun Tzu se réfère en permanence à la nature, au cycle des saisons et aux alternances qui sous-tendent toute manifestation. Pour lui, toute composante n'a de sens et d'existence que par le tout dont elle est partie prenante. La séduction qui rapproche ne s'entend qu'à l'inverse de ce qui éloigne, résiste ou indiffère. Entre répulsion et attraction, elle déploie ses stratégies sans jamais s'isoler du milieu qui l'englobe car l'ignorer reviendrait à se priver de son concours possible. À l'inverse, en se posant comme séparée, elle se rendrait réfractaire à un bénéfice global comme on le verra tout au long de ce livre. L'ambition démesurée qui revendique du monde qu'il se conforme aux exigences d'un ego est non seulement coûteuse en moyens, mais particulièrement inadaptée à un réel qui résiste à des définitions extérieures et à des volontés intrusives sans appel.

Une séduction conduite comme une entreprise menée de l'extérieur sur une *cible*, partenaire ou marché éventuel, peut être vécue comme une ingérence insupportable propre à provoquer des mécanismes de rejet. Raisonner en termes de conquête, de pénétration, voire de possession peut être légitime, encore faut-il s'interroger au-delà des apparences sur qui possède qui, qui séduit qui ou qui est en définitive séduit ? Dès lors qu'un interlocuteur est considéré comme un potentiel plus qu'une résistance à subvertir, il est envisageable de s'assurer de son concours. En épousant les courants plutôt qu'en s'escrimant à vouloir imposer à tout prix sens et direction à une relation,

*La force du paradoxe. En faire une stratégie ?* Avec Éric  
BLONDEAU, Dunod, 2014.

Pierre FAYARD • Éric BLONDEAU



LA FORCE  
DU PARADOXE  
En faire une stratégie ?

DUNOD

Du même auteur • 203

*Le réveil du samouraï. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*, Dunod, 2013 (disponible en portugais et en chinois).



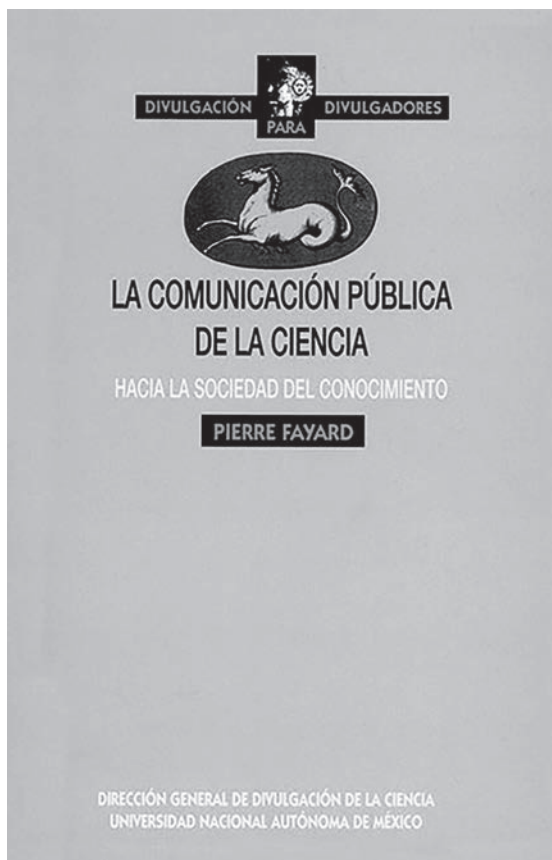
Culture et stratégie japonaises  
dans la société de la connaissance

Pierre FAYARD

 POLIA  
Editions

DUNOD

*La comunicación pública de la ciencia. Hacia la sociedad del conocimiento*, UNAM, 2005.



**Du même auteur • 205**

## Livres de fiction

*Poitiers, la sirène du Clain*, short-editions.com, 2021.

*Barcelone, le portier du palace*, short-editions.com, 2021.

*Tokyo, la maîtrise du pinceau*, short-editions.com, 2021.

*L'affaire Manga 3D*, ELP Éditeur, 2017.

*Vacuum, la fée à l'envers*, ELP Éditeur, 2015 / short-editions.com, 2021.

*Le Tournoi des dupes*, L'Harmattan, 1997.



83711 - (I) - ENSO 65° - NOC - MSN  
Imprimerie CHIRAT - 42540 Saint-Just-la-Pendue

Dépôt légal : septembre 2023

*Imprimé en France*