



# SUN TZU UNE LEÇON DE STRATÉGIE

Les A recrutent des A  
Les B recrutent des C

---






---

*Le discernement du leadearship est-il un art ?*

*C'est en tout cas un métier, celui du conseil en recrutement.*

*Soucieux de toujours mieux servir ses clients, le cabinet Elzéar mène une veille active sur les publications analysant les liens entre stratégie, organisation, talent, comportement et chasse de tête.*

*Nous espérons que les minutes de cette conférence organisée par  Premier Cercle contribueront à l'approfondissement de votre culture d'excellence et la détection des meilleurs profils.*

[www.elzear.com](http://www.elzear.com)

# SOMMAIRE

---

Introduction .....	8
<b>Xavier Fontanet</b> <i>Président-directeur général, ESSILOR</i>	
L'Art de la guerre de Sun Tzu : une école stratégique Sun Tzu & la gestion de la conflictualité .....	13
<b>Lieutenant-colonel Michel Goya</b> <i>Historien militaire, Analyste tactique spécialisé dans l'Asie-Moyen Orient au sein du Centre de Doctrine d'Emploi des Forces (CDEF) de l'Armée de Terre, auteur de "La Chair et l'Acier", ÉDITIONS TALLANDIER</i>	
L'Art de la guerre de Sun Tzu : une école de l'adaptabilité .....	21
<b>Arnaud Blin</b> <i>Chercheur à l'Institut Français d'Analyse Stratégique, auteur de "Dictionnaire de Stratégie Militaire", ÉDITIONS PERRIN &amp; "Histoire du terrorisme" avec G. Chaliand, ÉDITIONS BAYARD</i>	
Quels enseignements pour les entreprises .....	29
<b>Jean-François Phelizon</b> <i>Directeur Général Adjoint du Groupe &amp; Délégué Général aux États-Unis et au Canada, SAINT-GOBAIN, auteur de "Relire l'Art de la guerre de Sun Tzu" et de "Trente-six stratagèmes", ÉDITIONS ECONOMICA</i>	
Conclusion .....	33
<b>Hubert Védrine</b> <i>Associé Gérant, HUBERT VÉDRINE CONSEIL</i>	

# SUN TZU UNE LEÇON DE STRATÉGIE

---

## **Débats animés par Erik Izraelewicz**

*Directeur adjoint de la rédaction, LES ECHOS*

*auteur de "Quand la Chine change le monde", ÉDITIONS GRASSET*

Erik Izraelewicz

Je me suis intéressé ces dernières années, comme beaucoup, au développement spectaculaire de la Chine. La culture chinoise fascine. Il est fréquent que les cours de management consacrent un paragraphe à Sun Tzu. En tant que journaliste, il m'arrive de chercher des citations sur GOOGLE et le style concis de ce penseur chinois en fait un auteur très fréquemment cité. Au-delà de l'évocation de quelques traits d'esprits, que peut nous apprendre Sun Tzu ? Quelle lecture de *l'Art de la guerre* un chef d'entreprise peut-il faire ?

# Introduction

---

## **Xavier Fontanet**

*Président-directeur général, ESSILOR*

Je compte vous livrer aujourd'hui certaines réflexions personnelles. Le lien entre la réflexion et l'action est capital et je me réjouis que nous ayons l'occasion d'en débattre aujourd'hui. J'ai relu Sun Tzu en prenant des notes, et en m'interrogeant. Nous sommes tous préoccupés par des problématiques de stratégie. Les domaines militaire et religieux ont posé des questions stratégiques bien avant nos entreprises contemporaines. Ils sont riches d'une réflexion millénaire. Deux figures me semblent notamment dignes d'intérêt : celle de Napoléon et celle de Pierre le Vénérable, qui fut à la tête de l'abbaye de Cluny durant son âge d'or.

En principe, dans le business, tous peuvent être gagnants. Il suffit de trouver le bon segment. En revanche, la guerre consacre un vainqueur et un vaincu. Sun Tzu réfléchit sur la guerre et bien au-delà. J'y ai puisé des idées sur le commandement, sur la gestion des hommes et en particulier sur celle de leur moral. Le penseur chinois a aussi considéré l'importance des rumeurs.

Apprendre à se situer par rapport à l'autre

La stratégie est une discipline du relatif. Posséder 20% des parts d'un marché n'aura de sens qu'en considérant la place des concurrents. Le jeu stratégique s'inscrit pour nous dans la concurrence et dans un environnement complexe plus ou moins prévisible. Surtout, les dirigeants d'entreprise sont confrontés à des acteurs intelligents et libres. La stratégie, contrairement à la planification, ne s'inscrit donc pas dans un contexte immuable. Elle résulte de la liberté. La concurrence est donc un cadre d'exercice de sa liberté, dans lequel il convient de savoir influencer l'autre.

Toutes les intelligences n'aiment pas le désordre et l'incertain. La concurrence, c'est du désordre. D'une manière très logique, il nous faut accepter un peu de stress pour être libres. Sun Tzu a écrit un remarquable manuel d'aide à la décision en situation de désordre.

### La stratégie et son exécution

Sun Tzu est à ranger dans la catégorie des penseurs et non dans celle des « opérationnels ». Avant d'être sur le champ de bataille, il était conseiller du roi. Malgré tout, il accorde la plus grande place à l'exécution de la stratégie définie.

Dans le même ordre d'idées, j'invoquerai les exemples de Napoléon et de César. En effet, Napoléon a dit : « *la guerre est un art simple et tout d'exécution* ». À en croire le texte de la Guerre des Gaules, Jules César était passé maître dans l'art de savoir faire fusionner la théorie et la pratique. Il n'a pas suffi à ces stratèges d'avoir un plan d'action. Ils savaient risquer leur vie sur le terrain. Napoléon dormait même sur le champ de bataille, ce qui était peut-être une manière de prendre du recul. Du reste, il préconisait à ses soldats de ne le réveiller qu'en cas de mauvaises nouvelles. César veillait toujours au repos de ses soldats avant de lancer la bataille.

La stratégie n'est pas tout. Le niveau opérationnel est vital. Clausewitz ne remarquait-il pas que : « en cas de victoire tactique, la stratégie se soumet ». J'aime à rappeler que Napoléon a fait emprisonner Clausewitz, alors jeune membre de l'état-major adverse durant trois mois... Tous, nous pouvons concevoir des plans parfaits. Cependant, ceux-ci ne sont rien sans l'art d'exécution qui consiste à les adapter. J'admire profondément Napoléon pour sa maîtrise de cet art. S'il n'a jamais rien écrit, on a heureusement consigné quantité de ses propos. À ce titre, je ne puis que vous conseiller la lecture de l'ouvrage *Napoléon et le management*.

## Choisir le bon horizon temporel

La pensée de Sun Tzu est centrée sur la bataille, dont l'horizon de temps est court. Une bataille qui dure trop longtemps est épuisante, pour ceux qui combattent comme pour ceux qui supportent l'effort de guerre. Pour une entreprise, une bataille dure fréquemment le temps d'un budget. La lutte avec la concurrence se décline en effet en budgets, établis pour un laps de temps déterminé. J'estime avoir calculé plus de 2 000 budgets depuis le début de ma carrière, qui sont semblables à autant de campagnes.

L'horizon temporel de l'entreprise dépasse de très loin celui d'une campagne budgétaire. A mon sens, la vraie bataille est celle de la technologie et de la R&D. Nous devons sans cesse améliorer nos produits et nos procédés de fabrication. Dans le secteur d'activité d'ESSILOR, auparavant on polissait la surface des verres, puis on les a coulés. Enfin, aujourd'hui, on les injecte dans une matrice. Sun Tzu a écrit *l'Art de la guerre* à une époque figée d'un point de vue technologique. Nous n'évoluons pas dans un tel univers. A mon sens, le Général de Gaulle a su intégrer la longue durée dans la stratégie militaire, celle-là même qui tient compte de l'innovation. En effet, il avait compris qu'il était opportun de rassembler les chars dans des divisions blindées, dans la perspective d'une guerre de mouvement.

Dans l'évolution des armements et dans celle des avantages concurrentiels - sous toutes leurs formes - réside la clé de la maîtrise du long terme. Je ne puis que recommander la lecture de l'ouvrage de Paul Kennedy : *Naissance et déclin des grandes puissances*. L'horizon temporel retenu est celui de l'équilibre entre les nations majeures entre les siècles. À cette échelle, la puissance économique et scientifique fait la différence.

## Le renseignement

*L'Art de la guerre* est d'une étonnante modernité sur le plan du renseignement. Sur ce point, Jules César était novateur, puisqu'il avait couramment recours aux « taupes ». Il déployait une énergie considérable à accumuler des informations sur l'adversaire. De son point de vue, le « bon tuyau » était d'une importance stratégique.

Les Français, très platoniciens, ont parfois trop peu d'égard pour les faits. Or, les modèles abstraits n'assurent pas le succès à eux seuls. L'approche française gagne beaucoup à se confronter aux Anglo-saxons. A titre personnel, j'ai appris au MIT à mieux appréhender les faits, en prenant connaissance de la démarche statistique.

## Le chef dans la bataille

Un chef est d'abord confronté à son homologue de la partie adverse. On attend de lui qu'il inspire la confiance et qu'il manifeste une force morale exceptionnelle en toutes circonstances. Napoléon savait deviner, à l'instinct, contre qui il se battait et adaptait sa manœuvre à la personnalité du stratège adverse.

Les deux principaux concurrents d'ESSILOR sont allemand et japonais. Nous avons appris à composer avec leur style même si, nécessairement, ils nous surprennent à un moment ou à un autre. Sur un plan plus général, avec le temps, on finit par lire bien plus aisément les stratégies adverses.

La réflexion sur le chef adverse est centrale dans le domaine militaire. Un commandant d'armées, tout comme un dirigeant, doit anticiper en permanence. Napoléon a pu prétendre avoir gagné autant de batailles pour avoir imaginé cent fois comment les perdre. Toutefois, il a sans doute fait preuve de trop d'égoïsme pour renouveler ses propres schémas et son état-major



avec le temps. Wellington a étudié son style et a fini par le battre.

En définitive, le chef doit sans cesse faire reculer les limites de l'imprévu, pour n'être finalement surpris que dans de rares cas. Certes, nous commettons tous nécessairement des erreurs, mais rien ne nous dispense de faire preuve d'un sens aigu de l'anticipation en toutes circonstances.

Je conclurai mon propos en indiquant que, s'agissant des alliances, la réflexion de Sun Tzu s'inscrit dans un cadre très binaire. Deux camps sont considérés. La lecture de *l'Art de la guerre* n'est pas d'un grand secours pour quelqu'un qui doit composer avec un jeu complexe et mouvant d'alliances.

### **Érik Izraelewicz**

La parole est maintenant laissée à un spécialiste de l'histoire militaire, auteur de *La Chair et l'Acier* (Éditions Tallandier).

# L'Art de la guerre de Sun Tzu : une école stratégique.

## Sun Tzu & la gestion de la conflictualité

---

### **Lieutenant-colonel Michel Goya**

*Historien militaire,*

*Analyste tactique spécialisé dans l'Asie-Moyen Orient au sein du Centre de Doctrine d'Emploi des Forces (CDEF) de l'Armée de Terre, auteur de La Chair et l'Acier, ÉDITIONS TALLANDIER*

Michel Goya

Le jeu d'échecs et le jeu de go

Aux échecs, les pièces sont nettement individualisées. Il s'agit d'un jeu occidental qui fait la part belle à une forme d'individualisme. A l'inverse, les pions d'un jeu de go sont identiques. Ils n'acquièrent de la force qu'au fil de la partie, grâce à leur liaison avec les autres pions. L'affrontement au jeu de go fait appel à une force collective. Les pions ne tuent d'autres pions que collectivement, cette action étant indirecte. Un pion n'est pas supprimé par l'action directe d'un autre, mais parce qu'il est étouffé. Le centre de gravité de l'affrontement est mouvant. Une partie de go peut se terminer sans perte de pion. Aux échecs, il est impensable de ne pas chercher à supprimer des pièces.

Tandis qu'aux échecs, la fin de la partie est dictée par la situation du roi du camp vaincu, elle est déterminée d'un commun accord au jeu de go où il n'y a pas destruction d'un camp mais mise en place d'une relation dominant/dominé ou suzerain/vassal. Ces deux jeux sont représentatifs de deux manières de faire la guerre : occidentale et orientale. Dans le premier schéma, la guerre est conçue comme un affrontement direct et brutal de

deux armées, en un lieu et dans un laps de temps bien définis. Le jeu d'échecs est une bataille dont la finalité est de détruire le centre de gravité adverse. Dans la logique asiatique, la guerre est semblable à un processus de construction/déconstruction d'un affrontement par deux adversaires. Ce processus est long, sans fin déterminée. L'occupation du terrain y prime sur l'élimination du camp adverse.

Alors que l'essence de la conception occidentale de la guerre par batailles limitées successives est tactique, la conception orientale se distingue en accordant la primauté à la stratégie.

Permanence des civilisations et chaos de l'histoire

La pensée de la guerre en Extrême-Orient a été mise en forme par l'écriture d'un corpus de textes du 2<sup>e</sup> au 6<sup>e</sup> siècle avant Jésus Christ, à l'époque dite des royaumes combattants. *L'Art de la guerre* de Sun Tzu est l'une des pièces maîtresses de ce corpus. De manière très remarquable, une rationalisation de l'approche de la guerre s'est opérée, bien loin de la sacralisation et de la ritualisation de l'affrontement guerrier retrouvées dans nombre de civilisations.

Lorsqu'il est question de la Chine, on souligne fréquemment une continuité culturelle millénaire. Une absence d'innovation technique a contribué à figer les choses en Asie jusqu'au 19<sup>e</sup> siècle, marqué d'une part par l'humiliation de la Chine par les pays occidentaux au temps de leur expansion coloniale et d'autre part par l'émergence du Japon.

Au contraire, l'histoire occidentale s'est révélée chaotique. Un certain nombre de penseurs et de stratèges ont également considéré la guerre de manière froide, loin de toute ritualisation. En un sens, la féodalité peut apparaître comme une régression, avec l'instauration d'une caste de guerriers (en Asie tel était le cas au

Japon mais pas en Chine). À l'ère féodale ont succédé, sur le plan militaire, celle des guerres des princes puis celle des guerres des peuples.

Guerre des princes, puis guerre des peuples en occident

La guerre des princes a eu cours essentiellement aux 17<sup>e</sup> et 18<sup>e</sup> siècles. Cette phase a connu son apogée avec les affrontements de la Révolution et de l'Empire. En un sens, la guerre était considérée comme une fatalité découlant de la rivalité des puissances européennes. En parcourant les œuvres de Machiavel, de Maurice de Saxe on pourra retrouver des sortes d'invariants présents dans la pensée classique chinoise. Idéalement, la guerre est conduite par des généraux éclairés. Maurice de Saxe a envisagé de gagner un conflit sans mener bataille, grâce à une manœuvre habile. Faire couler le sang n'était pas le but de la guerre conduite par les princes. Ainsi, Louis XV a pu dire à son fils : « le sang des ennemis est le sang des hommes. Le véritable honneur consiste à l'épargner ». Je pense que l'on peut rapprocher certaines réflexions de Sun Tzu de cette sorte de « guerre en dentelles ».

L'idéologie a transformé la guerre. Avec la Révolution, les nationalismes, le communisme, la passion a investi le champ de l'affrontement. La guerre est devenue totale, suivant une dynamique de montée aux extrêmes très bien décrite par Clausewitz, le théoricien de la guerre des peuples. Cet auteur est bien moins concis dans son propos que ne pouvait l'être Sun Tzu. Après tout, que signifie la pensée la plus profonde, si personne ne l'entend ? Les traités de stratégie ne valent quelque chose que s'ils sont assimilés dans la pratique. De Clausewitz, on a retenu un modèle dans lequel se succèdent le temps des armes et celui de la politique. Le but de la guerre, telle qu'il l'a conçue, est la destruction du centre de gravité adverse : son armée. Toutefois, il a perçu l'évolution des conflits en relevant que la guerre pouvait se tra-

duire par une longue montée aux extrêmes. En principe, lorsque son armée est détruite, le souverain se soumet, de même que sa nation et son peuple. Classiquement, l'équilibre des forces était clarifié à la suite d'une bataille décisive. Aujourd'hui il n'en va pas de même et mieux vaut abandonner le schéma du jeu d'échecs, au profit du jeu de go.

Quelles leçons tirer des oppositions entre armées occidentales et asiatiques au 20<sup>e</sup> siècle ?

Les Occidentaux et les Asiatiques se sont affrontés à de multiples reprises. Les « traités inégaux » ont consacré l'avantage des Occidentaux à la fin du 19<sup>e</sup> siècle. Une succession de conflits armés a été ouverte par l'attaque de Pearl Harbor et de la Malaisie par le Japon en 1941. De cette attaque surprise à la chute de Saïgon en 1975, 34 années de guerre se sont écoulées dans le Pacifique, en Corée, ou au Viêt-Nam.

En étudiant ces campagnes, un observateur se rendra compte que l'art de la guerre asiatique s'appuie sur une volonté de frapper l'esprit de l'adversaire. Dans la même perspective, il se caractérise encore par la recherche systématique de l'effet de surprise. L'offensive du Thêt en 1968 avait pour but d'ébranler l'ensemble des positions clés du sud Viêt-Nam en une seule fois. Cette offensive témoigne d'une capacité de planification et d'un souci de la dissimulation hors du commun. Pour des soldats, l'une des situations les plus éprouvantes correspond à celle où les arrières ne sont pas sûrs. De plus, les soldats asiatiques se battaient volontiers dans les terrains les plus difficiles tandis que les Occidentaux avaient coutume de combattre principalement autour des routes, en terrain dégagé. Le combat dans la jungle réclamait une résistance presque surhumaine. Les soldats japonais étaient non seulement d'une rusticité exceptionnelle, mais ils manifestaient une agressivité et un fanatisme sans commune

mesure avec le comportement d'une armée occidentale au combat.

Cette agressivité extrême est à l'origine d'un certain nombre de victoires. De décembre 1941 à février 1942, l'armée du général Yamashita s'est emparée de la totalité de la Malaisie en perdant 10 000 hommes dans une campagne où l'armée de l'empire britannique en a perdu 140 000, pour la plupart frappés de stupeur et faits prisonniers. Dans la nuit du 25 au 26 décembre 1950, une armée américaine entière s'est effondrée en Corée. Des paysans chinois mal équipés, sans grand appui d'artillerie et d'aviation ont contraint 100 000 hommes à s'enfuir en empruntant deux ports, d'une manière qui n'est pas sans rappeler la fuite de l'armée britannique à Dunkerque en 1940.

L'art asiatique de la guerre s'appuie sur un sens de la maîtrise de l'espace et du temps. Ainsi, en Indochine, 7 000 hommes sont morts sur la route coloniale n°4 à cause d'une embuscade du Vietminh. Les principes militaires chinois classiques s'appuient précisément sur un art de la vitesse et de la lenteur. Maintenir l'adversaire dans la stupeur permet de gagner une bataille avant même qu'elle ne soit livrée.

Toutefois, le Japon a été finalement vaincu en 1945. La Chine a pu être contenue en Corée. Les armées asiatiques ne sont pas invincibles et les Occidentaux ont dû s'y adapter. Ils ont notamment appris à devoir parfois se battre encerclés. Les Japonais ont finalement été victimes d'une sorte de complexe de supériorité durant la seconde guerre mondiale. Ils supposaient les Américains trop lâches pour vivre dans des sous-marins. Finalement, les sous-marins américains ont coulé la quasi-totalité de la flotte commerciale japonaise. Sur ce point, le Japon a fait preuve d'une inertie coupable. De plus, l'extraordinaire courage physique japonais n'a pas suffi à surmonter une forme de

lâcheté intellectuelle qui consistait à nier la réalité des problèmes. L'orgueil n'incite guère à l'innovation.

En définitive, les démocraties occidentales ont davantage fait preuve de sens tactique que leurs adversaires d'Asie. De plus, les armées asiatiques n'étaient guère économes de leurs hommes. Les Japonais ne récupéraient pas leurs pilotes abattus en mer et ils ont vite perdu les meilleurs d'entre eux durant la seconde guerre mondiale. La bataille des Mariannes a été gagnée par les États-Unis qui ont lancé leurs avions bien au-delà de leur rayon d'action, certains qu'ils étaient de récupérer 90 % leurs pilotes. Dans la jungle de Birmanie, les Occidentaux ont su tirer parti des avancées de la médecine tropicale pour ne pas perdre trop d'hommes à cause des maladies.

En Corée, les Chinois ont perdu des dizaines de milliers d'hommes pour avoir voulu défendre coûte que coûte Séoul, au nom d'impératifs plus politiques que militaires. Les Occidentaux avaient su ne voir en Séoul qu'un point sur une carte et ont profité de l'entêtement de leurs adversaires pour les noyer sous un déluge de feu selon une tactique digne de la première guerre mondiale.

Chercher à gagner des batailles ou chercher à calculer tous les effets d'un conflit ?

Le style militaire occidental, comme tous les autres, est bien plus efficace quand il surprend que lorsqu'il ne surprend plus. Les armées occidentales sont de prodigieuses machines à gagner des batailles. Lorsque les États-Unis ont été contraints de se retirer du Viêt-Nam, un officiel américain a pu déclarer à un interlocuteur communiste : « vous n'avez jamais gagné aucune bataille ». Ce dernier lui a répondu « c'est possible, mais là n'est pas la question ». L'offensive du Thêt ne poursuivait aucun but tactique. À la suite de cette manœuvre de très grande ampleur, les foyers américains ont vu des images contredisant le discours officiel tenu

par l'armée américaine. L'opinion a fini par basculer. Dans cette perspective, l'offensive du Thêt illustre parfaitement l'approche globale de la guerre qui caractérise l'Asie.

Les militaires occidentaux sont actuellement plongés dans une phase de doute. Ils ne doivent plus raisonner en termes de destruction d'une armée adverse, mais en cherchant à appréhender tous les effets d'un conflit.

En 1990, il a été question de revenir en un sens à la guerre « en dentelles » des 17ème et 18ème siècles, en la réservant à des professionnels. La doctrine du « zéro mort » était censée traduire une supériorité technologique absolue. Les conflits n'étaient plus considérés que comme ponctuels, susceptibles d'être résolus en autant « d'opérations » programmées. Le cours des choses en Afghanistan a révélé les limites de ce mode de pensée. Il ne suffit pas de détruire une armée pour faire plier un chef et son peuple. Dorénavant, les conflits se jouent dans les populations. C'est par la maîtrise du peuple que l'on vide la partie adverse de sa substance. Il ne faut plus raisonner en joueur d'échecs mais en joueur de go. Rien n'est plus difficile pour les armées occidentales que de s'accoutumer à une authentique inversion de valeurs.

Un participant

Comment l'état-major israélien a-t-il pu perdre totalement la maîtrise de l'affrontement qui s'est déroulé l'été dernier au Liban ?

Michel Goya

Sur un plan fondamental, nous sommes sans doute parvenus à la fin d'un modèle militaire. L'Irak constitue un terrain privilégié pour s'en rendre compte. De façon très clausewitzienne, les États-Unis ont cru changer la donne en Irak simplement en battant l'armée de Saddam Hussein, d'autant plus aisément que leur supériorité



technologique et militaire était totale. En réalité, ils n'ont pas tenu compte de tous les paramètres extramilitaires.

La guérilla sunnite en Irak s'est précisément comportée en joueur de go. Elle opère en ordre dispersé, disséminée en noyaux actifs. Les Américains n'ont compris que trop tard qu'il fallait envisager les conséquences d'une action militaire sur la population avant de la lancer. La question centrale est la suivante : « l'opération va-t-elle accroître le nombre de rebelles ou le diminuer ? » Or, pour tuer un rebelle en Irak ou en Afghanistan, des dizaines de milliers de cartouches sont consommées. S'assigner pour objectif de tuer 20 000 rebelles n'a pas de sens si l'action conduite en vue de leur élimination entretient la rébellion.

Le conflit entre Israël et le Hezbollah pose le délicat problème des rapports entre les politiques et les militaires. Parfois, ces derniers ont été libres de toute entrave, comme l'état-major allemand durant la première guerre mondiale. Ce dernier a été libre d'initier la guerre sous-marine à outrance, initiative qui s'est révélée catastrophique du fait de l'entrée en guerre des États-Unis. Assez curieusement, au Liban, l'armée de l'air israélienne a été libre de procéder à n'importe quels bombardements. Globalement, ces derniers se sont révélés catastrophiques, en causant notamment une mobilisation internationale. Inversement, les politiques n'ont laissé aucune marge de manœuvre à l'armée de terre israélienne, du fait qu'ils redoutaient un enlèvement. Dans leurs rapports avec leur armée, les responsables israéliens ont donc adopté une attitude duale. De plus, ils ne faisaient pas face à des adversaires mal équipés (comme le sont les milices palestiniennes). Au contraire, les soldats du Hezbollah étaient très bien entraînés et disposaient d'un équipement efficace.

# L'Art de la guerre de Sun Tzu : une école de l'adaptabilité

---

## **Arnaud Blin**

*Chercheur à l'Institut Français d'Analyse Stratégique,  
auteur de Dictionnaire de Stratégie Militaire, ÉDITIONS PERRIN  
et Histoire du terrorisme, avec G. Chaliand, ÉDITIONS BAYARD*

Arnaud Blin

*L'Art de la guerre* de Sun Tzu - *Bing Fa* en Chinois - n'est pas un traité militaire ordinaire. Il traite de manière unique d'un thème qui occupe nos esprits depuis toujours : celui de la vie et de la mort. Le *Bing Fa* est bien plus qu'un manuel sur l'art de la guerre. C'est un traité sur la vie et sur l'organisation de la vie collective, donc sur l'organisation politique et ce qui en découle : la guerre et la paix. Pourquoi Sun Tzu nous fascine-t-il encore aujourd'hui, 2500 ans après l'écriture du *Bing Fa* ? De l'homme, nous ne savons pratiquement rien. Il a vraisemblablement vu le jour au VI<sup>e</sup> ou au V<sup>e</sup> siècle avant Jésus-Christ. L'histoire probablement apocryphe de l'entraînement des concubines est très célèbre, mais le personnage de Sun Tzu reste un mystère. Il est passé à la postérité grâce à ses écrits et non en vertu d'exploits dont nous aurions eu trace. La culture de la société dans laquelle il a baigné a placé le lettré sur un piédestal, tout en haut de la hiérarchie sociale. Ce caractère est singulier car la grande majorité des civilisations ont bien plutôt magnifié une caste de guerriers.

Ironiquement, c'est dans nos sociétés actuelles en pleine mutation, où le militaire se retrouve dans une position de plus en plus marginale que la pensée de Sun Tzu nous parle. Le trait principal du *Bing Fa* est d'avoir été conçu comme un traité de stratégie qui s'adresse aux spécialistes de la guerre - les soldats - et aux

non-spécialistes que sont les dirigeants politiques. Le traité de Sun Tzu tire sa pertinence du bon sens et du pragmatisme. Son auteur a exploré les tréfonds de l'âme humaine. Les vérités qui tombent sous le sens sont justement celles que l'on a tendance à oublier dans le feu de l'action. Par conséquent, le propos du *Bing Fa* s'adresse avant tout aux âmes communes, non aux génies tels Alexandre le Grand, Tamerlan, Frédéric ou Napoléon.

La compétence, avant toute autre chose

À tous les niveaux auxquels une stratégie se décline, de la compétence est nécessaire, du chef d'État au simple soldat. Elle n'est pas consacrée par la naissance, par la caste. Au contraire, elle est reconnue par le truchement d'un système méritocratique et efficace où les meilleurs éléments accèdent naturellement aux postes clefs.

En ce sens, Sun Tzu est notre contemporain, comme il l'est dans son approche pragmatique de ce qu'on appelle aujourd'hui le *problem-solving*. En d'autres termes, la démarche consiste à définir le problème, à le résoudre de la manière la plus efficace possible, au moyen des meilleurs éléments disponibles.

Contrairement à l'immense majorité des traités stratégiques, *l'Art de la guerre* parvient dans des termes accessibles à tous à traiter de la grande stratégie - où la guerre devient la continuation de la politique - et de la stratégie opérationnelle (de la tactique, de la logistique...). À priori, il s'agit d'un texte d'accès facile comme l'est le *Prince* de Machiavel.

Penser un bouleversement de grande ampleur

Malgré son intemporalité, *l'Art de la guerre* n'a pas été écrit sous une cloche de verre. Son auteur était confronté à une période de transition. C'est même ce qu'on appelle une « période de rup-

ture ». Elle a marqué la fin de l'époque dite « des Printemps et des Automnes » pour initier celle des « Royaumes combattants ». Toutes les écoles de pensée chinoises majeures ont justement vu le jour à cette époque charnière (taoïstes, légistes ou encore mohistes et autres logiciens). D'un point de vue politique et géopolitique, à l'époque de Sun Tzu on passe graduellement d'un monde où la guerre est ritualisée, où l'ennemi est souvent cet insaisissable guerrier des Steppes (dont on n'a d'ailleurs pas fini d'entendre parler), à un univers politique caractérisé par une lutte de pouvoir entre diverses entités étatiques occupant un territoire bien déterminé. Progressivement, à mesure que la guerre a pris une place grandissante dans les affaires d'État, l'organisation militaire s'est perfectionnée. L'infanterie et la cavalerie se sont spécialisées. Les soldats se sont « professionnalisés ». Aussi Sun Tzu débute-t-il son propos de façon tranchante : *« la guerre est une affaire grave pour le pays, c'est le terrain de la vie et de la mort, c'est la voie de qui mène à la survie ou à l'anéantissement ; il est impossible de ne pas l'étudier. »*

De fait, Sun Tzu ne nous parle pas uniquement de la guerre telle qu'elle s'est développée dans la Chine qu'il a connue. L'art de la guerre auquel il veut tendre pourra être incarné par n'importe quel stratège, suivant les époques et les conflits. *L'Art de la guerre* a été traduit en France durant la seconde moitié du 18<sup>ème</sup> siècle, soit la période la plus faste de notre histoire sur le plan de la pensée stratégique. *L'essai général de tactique* du comte de Guibert, ne paraît-il pas exactement au moment où le père Amyot publie sa traduction des stratégistes chinois ? *L'Art de la guerre* est parvenu à concilier les deux pôles de la relation entre la politique et la guerre, à savoir : la guerre comme continuation de la politique par d'autres moyens et la guerre comme faillite de la politique.

## L'économie de la guerre

Sun Tzu appréhende la perspective de la lutte entre deux armées de manière très pragmatique, dénuée de toute idée préconçue. La guerre n'est pas une fin en soi. Elle n'est qu'un moyen pour atteindre un objectif, en l'occurrence politique. Celui-ci est à formuler de manière aussi claire que possible. Il est déterminé en fonction des paramètres dont on a connaissance de manière certaine. Logiquement, Sun Tzu prône une action qui perturbe le moins possible l'État qui décide, quelles que soient ses raisons, d'entreprendre la guerre. Car c'est bien d'une décision qu'il s'agit. La frontière entre guerres de choix et guerres de nécessité est floue ; la clarifier est de la compétence des dirigeants politiques.

Toutefois, la guerre dépasse le cadre de l'État. Elle ne saurait anéantir le cadre géopolitique dans lequel les protagonistes évoluent. En ce sens, Sun Tzu entend dans la mesure du possible sauvegarder une forme de statu quo global. Son monde est plus proche du système de l'équilibre westphalien que veut restaurer Talleyrand en 1815 que de la déconstruction à grande échelle envisagée par Napoléon Bonaparte.

La guerre selon Sun Tzu doit donc être aussi courte que possible dans la durée, et ne mobiliser que le nombre d'hommes, les ressources strictement nécessaires à la victoire. A l'aube de l'époque des « Royaumes combattants », les soldats étaient des professionnels qu'il fallait rémunérer à grands frais. Il était préférable de gagner la guerre rapidement. C'est sur ce principe d'économie des forces et des efforts, mu par des raisons tout autant philosophiques que pratiques, que Sun Tzu nous livre son aphorisme le plus célèbre : *« remporter cent victoires en cent combats n'est pas ce qu'il y a de mieux, le mieux est de soumettre l'ennemi sans combattre. »*

## Un art de l'évaluation

Posé ainsi, l'idéal théorique de la guerre - rarement atteint dans la réalité - détermine les modalités de l'action guerrière et des décisions attenantes. A partir de cet idéal s'installe la dialectique du duel. Cette dialectique est fonction de trois éléments, nos propres caractéristiques, celles de l'ennemi et celles de l'environnement dans lequel se déroule le duel.

De là s'ouvrent une infinité de combinaisons stratégiques et tactiques où les chances de victoire sont déterminées par une capacité à évaluer la réalité. La science de la guerre, c'est : « *premièrement mesurer, deuxièmement estimer les capacités, troisièmement calculer, quatrièmement évaluer, cinquièmement remporter la victoire* ».

Une authentique stratégie s'appuie sur des efforts préalables d'érosion des forces de l'adversaire, et de maximisation de ses propres atouts. Puisque l'évaluation des capacités des deux camps est fondamentale, le renseignement occupe en toute logique une place prépondérante dans *l'Art de la guerre*, tout comme les moyens d'affaiblir, moralement autant que physiquement, l'adversaire - notamment à travers la propagande. Ainsi, Sun Tzu a-t-il dit : « *aucune récompense n'est trop importante pour les espions, aucune affaire n'est trop secrète pour un espion. L'espionnage ! L'espionnage ! Partout on utilise les espions !* »

## Les avatars de la flexibilité dans la conduite d'une guerre

L'un des concepts clefs de la pensée de Sun Tzu est la flexibilité. Les dimensions opérationnelles et surtout tactiques de la guerre sont totalement ouvertes. C'est au stratège, sur le terrain, de s'adapter aux circonstances et « *l'armée construit la victoire en s'adaptant à l'ennemi.* » Certains choix stratégiques, opérationnels et tactiques menant obligatoirement à la défaite. Ainsi,

on ne doit ni s'attaquer directement à une armée manifestement supérieure, ni placer ses troupes le dos à une rivière ou dans une cuvette. L'absence notable de préjugés stratégiques confère au *Bing Fa* cette universalité que l'on ne retrouve dans aucun autre traité militaire, pas même celui de Clausewitz. On y cherchera en vain trace de ces débats ancestraux et parfois stériles sur les mérites respectifs de l'infanterie ou de la cavalerie, de la stratégie défensive et de l'offensive... Pour Sun Tzu, il incombe au stratège d'évaluer la situation et de définir les paramètres stratégiques, opérationnels, tactiques et logistiques cruciaux.

L'adaptabilité et l'opérationnalité absolues du propos de Sun Tzu expliquent l'intérêt que leur portent les entreprises ou même les coachs... d'équipes de football américain. Au demeurant, la culture stratégique américaine, qui table sur une supériorité absolue des moyens technologiques pour vaincre l'adversaire dans un combat direct, semble très éloignée des préoccupations de l'auteur de *l'Art de la guerre*. Sur certains terrains, les États-Unis gagneraient peut-être à s'en inspirer.

La flexibilité se matérialise encore par une grande mobilité des troupes. Une guerre de mouvement a pour but de déséquilibrer l'adversaire, de le fatiguer et de le surprendre. Tout simplement, la perte de l'initiative affaiblit. L'amoindrissement et le déséquilibre de l'adversaire occupent une place centrale dans la pensée stratégique de Sun Tzu. Au besoin, il faut exploiter la puissance de l'autre à son propre profit. Suivant la terminologie clausewitzienne, on exploitera la friction plutôt que de la fuir ou de l'éliminer. Ces préceptes furent exploités avec profit par les mouvements de « libération nationale » qui sont parvenus à retourner des opinions publiques entières, lesquelles souffraient de voir de grandes puissances déployer d'énormes moyens contre un adversaire dont la faiblesse engendrait un sentiment de sympathie.

Le terrorisme moderne est encore l'illustration la plus vivace de la stratégie indirecte que Sun Tzu est le premier à conceptualiser. Le terrorisme pourrait être décrit comme une continuation de la politique sans aucun moyen. Il approche en un sens de l'idéal stratégique de Sun Tzu puisque l'objectif - certes rarement atteint - est de déstabiliser un État par le seul effet produit par l'onde de choc psychologique d'un attentat ou d'une série d'attentats. Ce choc a pour but d'amoindrir les capacités de riposte de l'adversaire.

### L'école de l'approche indirecte

Le traité de Sun Tzu est un archétype de l'approche indirecte. L'historien britannique Basil Henry Liddell Hart a insisté sur ce point. Le principe sous-jacent à l'approche indirecte est la manipulation de l'adversaire dans le but de lui faire perdre l'initiative, puis de le diminuer physiquement et psychologiquement. Enfin, celui-ci se disloque et s'effondre littéralement. Sun Tzu a notamment souligné que « *l'ordre des priorités consiste à contrarier les plans de l'adversaire, puis à empêcher de nouer des alliances, en troisième lieu à livrer bataille.* » En 1402, à Ankara, Tamerlan a battu Bajazet jusque-là réputé invincible au cours d'une des rares batailles véritablement décisives de l'histoire. Rien ne porte à croire qu'il a lu le Bing Fa, toutefois il en a parfaitement exécuté l'un des commandements : « *celui qui arrive le premier sur le champ de bataille pour attendre l'ennemi sera reposé, celui qui arrive le dernier sur le champ de bataille et se précipite au combat sera épuisé. C'est pourquoi le bon combattant doit attirer l'ennemi et ne pas être attiré par lui.* » La guerre est, avant tout, un art de duper avant de relever de la science militaire.

### Les limites de l'approche directe de la conflictualité aujourd'hui

La guerre, aujourd'hui, ne peut plus se concevoir qu'à travers une approche indirecte. Dans cette perspective, l'armée traditionnelle n'est plus le seul vecteur de la victoire. L'opinion publique est le



véritable centre de gravité des conflits, dans un espace transnational où se déplacent habilement les nouveaux instigateurs de foyers perturbateurs.

Sans oublier les deux grandes figures de la pensée stratégique moderne que sont Jomini et Clausewitz, il semble que l'approche de Sun Tzu soit particulièrement bien adaptée à la situation actuelle. Toutes proportions gardées, elle évoque le mélange d'homogénéité et d'instabilité dont parlait le penseur chinois. Ce schéma est opposable en tous points à celui de la guerre froide.

Aux yeux de tous, la stratégie américaine est mise en échec sur de nombreux terrains. Au-delà de l'inadaptation de l'approche directe des États-Unis, une stratégie mal définie, mal pensée et mal exécutée engendre une défaite politique, malgré des rapports de forces extrêmement favorables et des succès militaires initiaux. Je me contenterai de terminer mon propos par une citation : *« Malheur à celui qui gagne des batailles et s'empare des objectifs qu'il s'est fixé, mais ne réussit pas à tirer parti de ses victoires ! Il ne fait que gaspiller son temps. N'agissez pas si vous n'escomptez pas un avantage. N'ayez pas recours à la force si vous n'êtes pas en mesure de vaincre. Ne vous battez pas tant que votre position n'est pas critique. Aucun souverain ne saurait déclarer la guerre sous le coup de la colère. Aucun général ne saurait déclencher une bataille par rancœur. S'il est de votre intérêt d'avancer, faites-le, sinon, ne bougez pas. »*

# Quels enseignements pour les entreprises

---

## **Jean-François Phelizon**

*Directeur Général Adjoint du Groupe & Délégué Général aux États-Unis et au Canada, SAINT GOBAIN, auteur de "Relire l'Art de la guerre de Sun Tzu" et de "Trente-six stratagèmes"; ÉDITIONS ECONOMICA*

Jean-François Phelizon

Il ne faut pas percevoir *l'Art de la guerre* comme un livre de recettes qu'il n'y aurait qu'à appliquer. Cet ouvrage témoigne d'une certaine philosophie.

Sun Tzu, une école de stratégie

Le terme de « stratégie » est finalement très galvaudé. Il est notamment invoqué dans les contextes de la guerre et du jeu. Les entreprises n'évoluent à proprement parler ni dans l'un, ni dans l'autre. Je qualifierai leur univers d'agonistique. La concurrence renvoie à un type d'opposition entre les acteurs, qui n'est ni celui de la guerre, ni celui du jeu.

La stratégie est une action collective. Ainsi, parler de « stratégie individuelle » n'a guère de sens. Surtout, une stratégie doit être orientée vers un but. Un groupe d'individus partagent une finalité commune suivant les modalités qu'elle établit. Une stratégie est encore orientée vers le futur.

Il convient de bien observer que les fusions rendent la distinction ami/ennemi très mouvante du point de vue des entreprises. Les alliés d'un jour sont fréquemment les adversaires du lendemain. Je ne vois guère de ligne de démarcation radicale entre une OPA à caractère hostile et une autre, dite amicale. Deux parties doivent

finir par coopérer. À ce titre, la stratégie constitue bien un moyen de mettre une collectivité en mouvement, en gérant un certain nombre d'oppositions mouvantes. Même dans l'histoire des nations, la relation ami/ennemi fluctue. L'Allemagne, ennemie des États-Unis durant la seconde guerre mondiale, est devenue dans un laps de temps très court son alliée en Europe.

Sun Tzu a parfaitement perçu qu'une stratégie sert de support à une organisation et à un projet. Elle s'appuie sur un leader. Par conséquent, elle ne procède pas d'un groupe déstructuré. Une stratégie assigne des individualités à un certain nombre de fonctions. Ce faisant, elle les hiérarchise. Dans l'entreprise, il est fréquent de devoir « mettre l'organisation sous tension ». Assigner un projet à un groupe revient non seulement à le structurer, mais à le fermer sur lui-même. La stratégie pose une bonne fois pour toutes ce qui devra être et ce qui ne sera pas. Plus les membres d'un groupe souscriront étroitement à un projet commun, plus leur force collective sera grande. Nécessairement, une stratégie commande certaines attitudes. Lorsqu'un soldat devait en tuer un autre dans une guerre de tranchées, il ne le percevait pas comme un père de famille. Dans le même ordre d'idées, les décisions d'OPA ou de fermeture de sites de production ont des conséquences sociales dont il est fait abstraction au moment de décider.

La stratégie est l'affaire d'un homme. Je ne crois pas en une élaboration participative (*bottom/up*) de cette dernière. En principe, un leader possède une vision, poursuit une finalité et met tout en œuvre pour réussir. Pour SAINT GOBAIN, la vision de Jean-Louis Beffa a par exemple été déterminante. L'idée d'un homme renvoie à une envie. Cette dernière n'est pas rationnelle, et la manière dont un chef la justifie, la présente comme parfaitement nécessaire et logique, est riche d'enseignements. On prétend toujours être le meilleur pour certaines raisons. Pour le groupe

qui doit poursuivre la finalité commune déterminée par une stratégie, le paramètre clé est celui de la motivation. Les ressorts de cette dernière ne sont pas rationnels. Il ne suffit pas de rémunérer des collaborateurs pour qu'*ipso facto*, ces derniers croient dans une aventure commune. L'adhésion à la stratégie d'un homme implique des considérations d'ordre irrationnel.

Sun Tzu, une école de l'adaptation

*L'Art de la guerre* s'appuie, entre autres, sur un principe général d'économie des forces. La meilleure bataille est celle que l'on n'a même pas besoin de livrer. De même, une OPA doit aboutir à une fusion rapide et non à une lutte d'influence longue et stérile.

Si une stratégie n'a pas vocation à être revue et ne s'improvise pas, la tactique est bien plus mouvante et flexible. Par conséquent, la tactique n'est pas figée comme doit l'être la stratégie. C'est bel et bien à la tactique qu'il incombe d'épouser les circonstances. Il y est question de manières d'agir, de procédés et d'adaptation au cours des choses. Dans l'univers économique, une entreprise présentement concurrente peut très bien devenir un allié dans l'avenir. A mon sens, on ne devrait pas parler de « guerre économique » tellement les cartes peuvent se redistribuer vite.

Il existe trois manières de conduire un conflit. La première consiste à imposer sa force et à contraindre purement et simplement la partie adverse à lui obéir. Il est très rare d'agir ainsi – d'une manière aussi immédiate et primale – dans le monde de l'entreprise. La deuxième méthode consiste à s'appuyer sur les forces de l'adversaire, comme au judo. Il s'agit d'une approche indirecte. Quand une entreprise cible la trésorerie d'une autre pour mieux procéder à son acquisition, elle s'appuie précisément sur des atouts qui ne sont pas les siens. La science de la conflictualité indirecte est d'une grande actualité dans notre univers contemporain. Enfin, une troisième méthode consiste à convaincre

l'adversaire qu'il est inutile de livrer bataille. Ce dernier procédé, oblique, a donc pour but de lui faire croire qu'il a perdu d'avance. Nous sommes dans un schéma de guerre psychologique.

La tradition occidentale, sans doute héritière de la chevalerie, met l'accent sur la force. En revanche, la culture orientale valorise le stratagème, conçu comme une économie de moyens pour arriver à ses fins. C'est en surprenant la partie adverse que l'on se met en situation d'obtenir le maximum, en consentant un minimum d'efforts. Être capable de convaincre un adversaire de quelque chose revient à le déstructurer et non pas à diminuer sa force dans l'absolu. La vente est une très bonne illustration de cet art d'influencer autrui d'une manière oblique. Son but est de séduire un client par la parole, la publicité, et au moyen de vecteurs d'influence multiples et complexes. Aujourd'hui, il me semble que nous devons privilégier une approche indirecte de la conflictualité plutôt qu'une approche directe.

### Stratégie, moralité et éthique

La stratégie doit donc savoir opportunément emprunter des voies indirectes. Le recours à des stratagèmes ne se justifie pas sur la base de normes morales. En revanche, il est justifié sur le terrain de l'éthique. La conflictualité est toujours encadrée. Songeons aux « lois de la guerre » ou encore au droit de la concurrence.

Sun Tzu n'a pas écrit un livre de recettes de guerre, pareil à un ouvrage de recettes de cuisine. Je retiens de sa lecture qu'une stratégie est une idée directrice, tandis que la tactique se doit d'être aussi flexible que possible. Elle implique notamment une obéissance à un principe d'économie de moyens et l'usage de stratagèmes multiformes. C'est à son caractère oblique que l'on voit la subtilité d'une action.

# Conclusion

---

## **Hubert Védrine**

Associé-Gérant, HUBERT VEDRINE CONSEIL

Hubert Védrine

Dans une société dominée par l'instant et par l'immédiateté médiatique, il me paraît précieux qu'un groupe de personnes sache prendre le temps de considérer des réflexions vieilles de plus de 2000 ans, formulée en Chine à l'époque des royaumes combattants.

Certains ouvrages traversent les siècles, à l'opposé de livres « à thèse » périmés en quelques mois. Songeons à la *Guerre du Péloponnèse* de Thucydide ou aux écrits de Machiavel, tant décriés par une église jalouse de ses privilèges de contrôle des pensées.

Doit-on se demander si des préceptes écrits il y a des millénaires valent pour les stratèges et les « décideurs » d'aujourd'hui ? Je préfère m'interroger sur le sens d'un décalage que j'estime total. Depuis la fin de la seconde guerre mondiale, la guerre ne fait plus partie de notre horizon. Notre époque vit encore sur la base de la dissuasion nucléaire, laquelle proscrit un conflit armé à vaste échelle. Après la seconde guerre mondiale et le début de l'ère du nucléaire, les affrontements entre armées ont été strictement confinés à des zones géographiques bien délimitées. Songeons aux affrontements induits par le processus de décolonisation.

Un monde de crises, où la guerre à vaste échelle est inconcevable. Quand certains conflits armés éclatent localement les opérations de maintien de la paix diligentées sous l'égide de l'ONU n'ont rien à voir avec la guerre théorisée par Sun Tzu. Les mécanismes

juridiques et extra-juridiques de régulation des affrontements armés n'ont rien de comparable avec les coutumes en vigueur à l'époque des royaumes combattants en Chine. Certes, à la lecture de *l'Art de la guerre*, il apparaît que le bon stratège est celui qui gagne une bataille sans avoir à la livrer. La préparation d'une bataille (par l'espionnage, aujourd'hui par l'intelligence économique) conduit ultimement à l'éviter. En tout état de cause, nos dirigeants actuels n'opèrent pas dans un schéma similaire à celui qui dessinait l'environnement d'un général de l'époque de Sun Tzu.

À l'heure actuelle, la conception de la guerre des États-Unis est caractérisée par la recherche d'une supériorité technologique et logistique écrasante, combinée à la doctrine du « zéro mort ». Dans la pensée de Sun Tzu, la volonté de limiter les pertes dans son camp comme dans le camp adverse s'explique aisément. Il est parfaitement inutile de conquérir un royaume en ruines.

Notre époque diffère en profondeur de celle à laquelle l'auteur de *l'Art de la guerre* vivait. Colin Powell a mis en forme une doctrine dans laquelle la supériorité technologique absolue conjuguée à une grande mobilité évite d'avoir à engager des forces en grand nombre. Le modèle sous-jacent à cette doctrine a indubitablement rencontré ses limites.

L'Occident, élève de Sun Tzu sans le savoir pendant la guerre froide ?

La pensée de Sun Tzu ne doit pas être perçue comme obsolète. Ses schémas permettent d'éclairer des conflits cruciaux, dont nous sommes presque les contemporains. En considérant une échelle de temps très longue, il me semble que le camp occidental a joué en respectant les préceptes du stratège chinois, dans la partie qui l'a opposé au bloc communiste. Les États-Unis ont été tentés par deux stratégies : le *containment* et le *roll back*. Celle

du *containment* me semble avoir été privilégiée, bien au-delà du strict domaine militaire. À bien réfléchir, il s'agissait plutôt de contourner son adversaire et de l'envelopper suivant une logique proche de celle promue par Sun Tzu dans *l'Art de la guerre*. De plus, l'Occident a su afficher à propos une liberté insolente, et pas seulement ses richesses. Il a surtout introduit le ver dans le fruit en amenant l'Union Soviétique à signer les accords d'Helsinki en 1975. Pour ses dirigeants, il devait somme toute n'être question que de « libertés mineures ». En réalité, ils ont consacré un principe qui signifiait la remise en cause permanente du régime communiste.

Gorbatchev a perçu qu'il devait évoluer. Or, le système soviétique n'était plus réformable. S'il est très respecté en Occident, il n'est guère populaire en Russie où l'opinion associe son avènement à un affaïssissement complet de la nation. Même l'époque de Brejnev peut parfois être évoquée avec nostalgie. Tout était gratuit...

La Guerre froide a contraint le camp occidental à faire preuve d'un grand sens stratégique, durant près de 50 ans, pour gagner sans causer de bataille cataclysmique. La technologie nucléaire avait transformé le paradigme de la bataille décisive : celle-ci n'était plus significative de victoire mais de destruction totale. Une tragédie de grande ampleur a été épargnée, sauf peut-être dans l'ancienne Yougoslavie.

Il me semble que l'Occident fait souvent preuve d'une certaine balourdise dans un contexte qui n'a plus rien à voir avec celui de la Guerre froide. Je fais naturellement référence à l'émergence d'un monde authentiquement multipolaire.

### Le monde confronté à l'ascension de la Chine

La Chine ne vit pas dans une révérence perpétuelle à l'égard de Sun Tzu. Ce sont souvent des chercheurs occidentaux qui vantent



les mérites de cet auteur auprès de leurs homologues chinois. Il me semble que Mao a davantage assimilé ses préceptes que ses ennemis nationalistes.

Aujourd'hui, les Chinois sont confrontés à l'inquiétude que génère la prodigieuse ascension de leur pays sur la scène mondiale. Le risque majeur qu'ils ont à appréhender est celui de l'émergence d'une coalition mondiale contre la Chine. Par conséquent, il leur faut éviter la perspective d'un choc frontal. Ils auront à jouer des uns et des autres. Rien ne serait pire de leur point de vue que la constitution d'une sorte d'axe américano-japonais contre la Chine. Jiang Zemin a promu une doctrine de « l'émergence pacifique ». Cette dernière est encore parfaitement actuelle.

Sur un plan régional et mondial émerge une puissance comptant 1,3 milliards d'habitants. Les gardes rouges n'ont évidemment pas pu éradiquer une culture millénaire. Toutefois, une stratégie se doit d'être moderne. Dans le cas de la Chine, elle devra notamment compter avec d'autres puissances régionales comme le Japon et l'Inde. Et s'il faut parler de modernité, sommes-nous, Occidentaux, dans les meilleures dispositions pour arrêter une stratégie ?

La stratégie dissoute dans l'immédiateté des médias

Mon expérience dans l'appareil d'État français m'a amené à prendre la mesure de l'importance de la télévision et des médias dans nos sociétés. En moyenne, les individus restent devant leur poste de télévision durant près de 3 heures 45 par jour. Ce paramètre affecte le corps social dans son ensemble, de même que la façon dont les affaires de la collectivité sont conduites. Imagine-t-on un chirurgien officier en salle d'opération sous l'œil de caméras et sous la critique permanente ? Certainement pas. Toutes proportions gardées, une telle prouesse est pourtant requise des hommes politiques. De surcroît, la France consomme

des sondages avec le même empressement qu'elle consomme des tranquillisants. Il existe comme une sorte de narcissisme à se complaire dans une telle masse de sondages. Je peux certifier que les réunions secrètes qui ont lieu à Matignon ou à l'Élysée ne sont pas si secrètes qu'elles devraient l'être. Bien avant qu'il soit d'actualité que certaines réunions de l'appareil d'État soient rendues publiques, tous les gouvernements ont dû composer avec de nombreuses « fuites ». Certaines d'entre elles ont remis des processus de décision en cause, tel groupe de pression ou tel corps intermédiaire se sentant visé par une réforme... encore potentielle.

Les dirigeants politiques ou les chefs d'entreprise devraient pouvoir raisonner sur la base de considérations de long terme. Il n'en est rien. Le système de l'immédiateté médiatique les en empêche. Ou bien il faut en intégrer les règles, ou bien il faut être capable d'être plus fort que lui.


Les démocraties occidentales en manque de stratégie

Le camp occidental a cru avoir gagné la bataille de l'histoire. Il a même prétendu pouvoir proclamer la « fin de l'histoire ». Il s'est trompé. Le discours de l'hyperpuissance américaine a vite trouvé ses limites. En Europe, cette proclamation d'un nouvel ordre a pris une forme ingénue. Le droit allait triompher sur un plan mondial et les instances internationales allaient présider à la pacification du monde. Pour un peu, on en serait venu à confondre les mots avec les choses. Un certain irréalisme a prévalu durant quelques années, sauf dans la sphère économique où l'irréalisme est par définition fatal.

Derrière la façade du triomphe de la démocratie occidentale et de l'économie de marché, un processus décisif était à l'œuvre. De fait, les Occidentaux n'organisent pas le monde multipolaire. Tous peuvent nommer les nouvelles puissances émergentes. Les

Chinois ont semble-t-il renoué avec des valeurs millénaires, tout comme celles des islamistes peuvent l'être également.

Nos démocraties occidentales ne sont pas parvenues à une sorte d'Olympe, trônant au-dessus du reste du monde. Or, nous n'avons jamais été aussi embarrassés pour déterminer une authentique stratégie. Les chefs d'entreprise sont obsédés par leurs résultats trimestriels. Les dirigeants politiques vivent dans un schéma de « sondage permanent ». Tous sont invités à faire part de leur opinion plusieurs fois par jour. L'obligation d'être « proche des gens » confine au non-sens stratégique, voire à la perte de tout sens de la stratégie. Après tout, les Occidentaux sont tels qu'ils se sont souhaités... Les mécanismes de recueil en direct de l'opinion ont court-circuité ceux de la démocratie représentative. Nos pensées évoluent à court terme. Rien dans la théorie de Sun Tzu ne pouvait anticiper cet environnement singulier qui est le nôtre. Ce Chinois génial ne vivait pas dans l'immédiateté qui est la nôtre à présent et sans doute l'Occident doit-il devenir aujourd'hui plus stratège.



« Pour que le caractère d'un être humain dévoile des qualités vraiment exceptionnelles, il faut avoir la bonne fortune de pouvoir observer son action pendant de longues années. Si cette action est dépouillée de tout égoïsme, si l'idée qui la dirige est d'une générosité sans exemple, s'il est absolument certain qu'elle n'a cherché de récompense nulle part et qu'au surplus elle ait laissé sur le monde des marques visibles, on est alors, sans risque d'erreurs, devant un caractère inoubliable. »

---

*L'homme qui plantait des arbres, Jean Giono*

