

# Sun Tzu et les penseurs chinois

2000 ans de réflexion...  
d'une actualité étonnante

Serge-Henri Saint-Michel

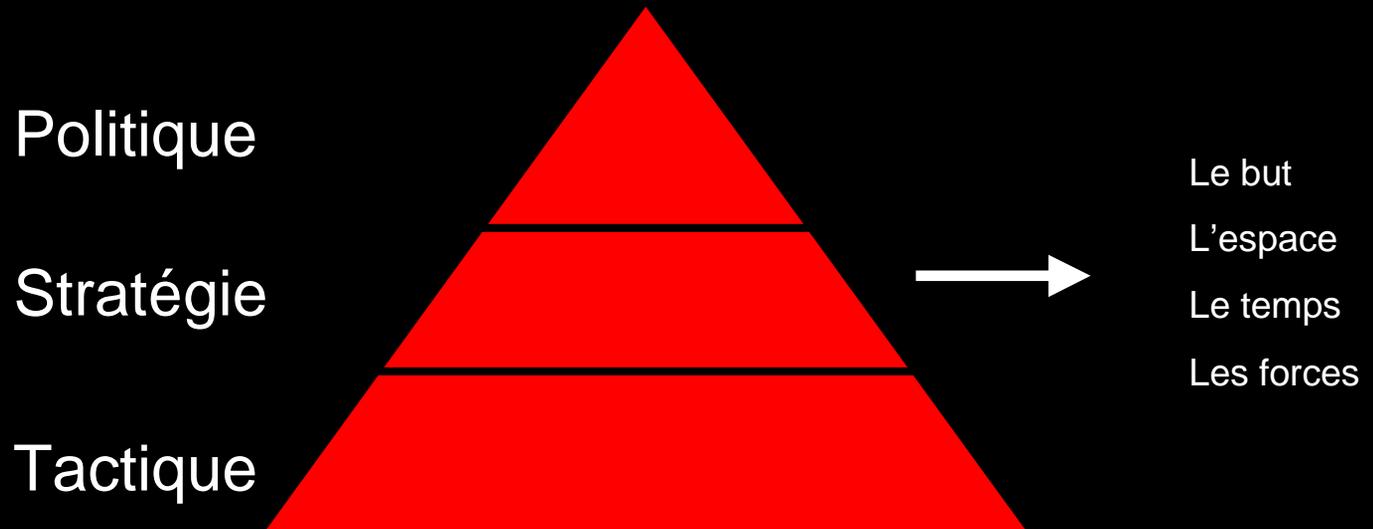
实行计划生育贯彻基本

# Pour retrouver ce sujet...

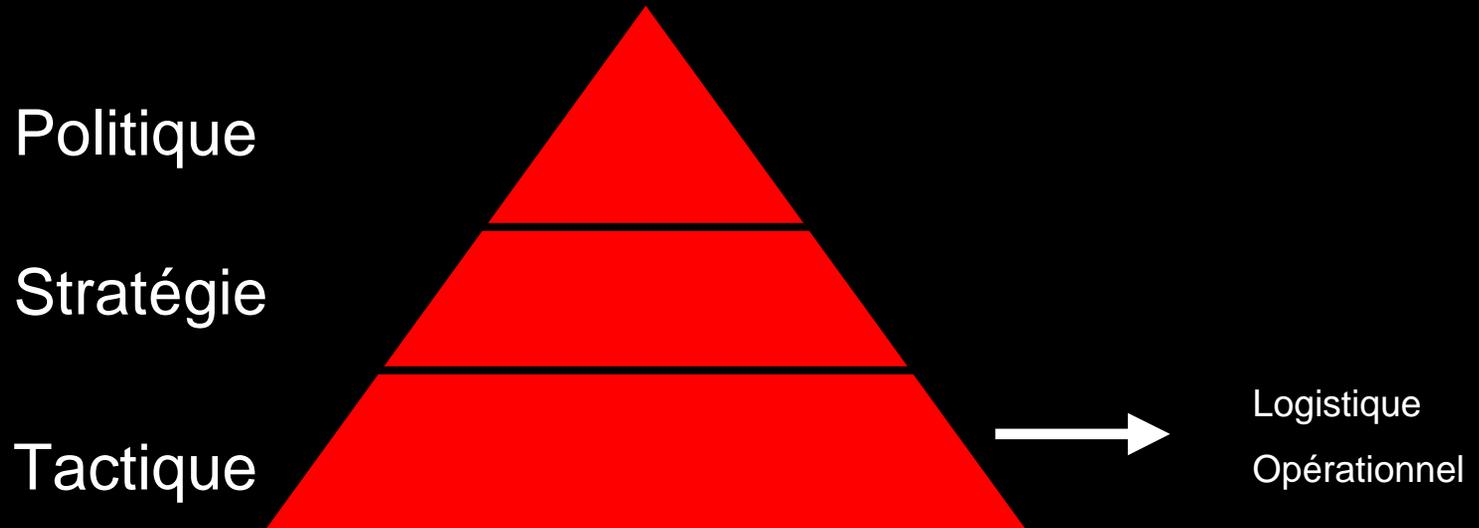
- <http://marketcom.free.fr>
- Le site de stratégies marketing & de communication
- => un « centre de ressources » pour les étudiants & les pros de la communication et du marketing
- A consulter : les liens sur les médias, le marketing, la marque, le corporate, la communication interne ainsi que les articles sur ces sujets.

# L'art de la guerre : le produit d'une triple dialectique

实行计划生育贯彻基本



# L'art de la guerre : le produit d'une triple dialectique



# Nous sommes les héritiers des penseurs chinois

- « C'est d'après les formes que j'établis les plans qui mènent à la victoire, mais ceci échappe au commun des mortels. Bien que chacun ait des yeux pour saisir les apparences, nul ne comprend comment j'ai créé la victoire »(VI, Points faibles et points forts)
- « La saison appropriée compte moins que les avantages offerts par le terrain ; ceux-ci, à leur tour, comptent moins que l'harmonie des relations humaines » (III, La stratégie offensive)

# Les auteurs

- Sun Tzu (Sun Wu, Sun Zi, Sun Tse) écrit « *L'Art de la guerre* » vers 500 Av. J.-C. Il a été le premier à poser les principes de la guerre psychologique, qui s'appuie sur une adaptabilité aux situations existantes (cf. la métaphore de l'eau. Il s'agit donc des premiers principes qui guident l'action militaire
- Wu Ch'i vécut vers 430 av. J.-C. L'œuvre qui lui est attribuée est sans doute une compilation post-mortem. Le fond de sa pensée reste très proche de Sun Tzu.

# Les auteurs

- Shang Yang : quatrième siècle av. J.-C. Moins stratège que ses compatriotes, il cherche à encadrer juridiquement la société pour éviter les débordements.
- Confucius (K'Ung Tseu, Kongzi, K'Ung Fu Tzu, Kong-Fuzi) vécut vers 550 av. J.-C. Ses idées furent recueillies par ses disciples et sa vie étudiée par Szu-Ma Chien.
- Szu-Ma Chien (Sima Qian, Szu-Ma T'sien, Sseu-ma Ts'ien) fut le premier grand historien étudiant et critiquant les faits de manière objective. Il vécut vers 100 av. J.-C.

# La méthode

Première partie

实行计划生育贯彻基本

# 5 sphères d'analyse

1.1

# Évaluer les 5 éléments

- « Le premier de ces facteurs, c'est l'influence morale ;
- le second, les conditions atmosphériques ;
- le troisième, le terrain ;
- le quatrième, le commandement ;
- le cinquième la doctrine »

实行计划生育贯彻基本

# L'influence morale

- « Par influence morale, j'entends ce qui fait que le peuple est en harmonie avec ses dirigeants ».
- « Par autorité, j'entends les qualités de sagesse, d'équité, d'humanité, de courage et de sévérité du général » (VIII, Les neuf variables)

# Les conditions atmosphériques

- « Lorsque vous êtes sur le point de vous battre, examinez soigneusement la direction du vent. Marchez le dos au vent. Lorsque le vent souffle violemment contre vous, attendez qu'il change de direction » (Wu Ch'i III,3)
- « Par conditions météorologiques, j'entends le jeu réciproque des forces naturelles (...) ainsi que la conduite des opérations militaires suivant les saisons » (VIII, Les neuf variables)

# Le terrain

- « Par terrain, j'entends les distances, la facilité ou la difficulté de les parcourir, le caractère vaste ou resserré du terrain et les chances de vie ou de mort qu'il offre »
  - " Sur un terrain dénudé, ne vous attardez pas ; sur un terrain clos, l'ingéniosité est requise ; sur un terrain mortel, battez-vous " (VIII, Les neuf variables).
  - " Ceux qui n'ont pas recours aux guides locaux sont dans l'impossibilité de tirer parti du terrain " (VII, Manœuvre).

# Le terrain

- " Une ville, même isolée et se prêtant à être attaquée, ne doit pas l'être si il y a lieu de supposer qu'elle est bien fournie en provisions, défendue par des troupes de première force tenues bien en main par un général avisé, que ses ministres sont loyaux et leurs plans insondables " (VIII, Les neuf variables)
- " Un terrain, même si sa propriété est contestable, ne doit pas faire l'objet d'une bataille si l'on sait qu'une fois pris il sera difficile à défendre, ou qu'il n'y a aucun avantage à tirer de sa conquête, mais qu'on sera probablement contre-attaqué et qu'il y aura des pertes à déplorer " (VIII, Les neuf variables)

# Le terrain : intérêts de sa maîtrise

- « Remporter la victoire est facile, en préserver les fruits, difficile » (Wu Ch'i I,4)
- Le rapport terrain / forces
  - « Si l'on acquiert l'avantage du terrain, alors même des troupes faibles et sans consistance pourront vaincre » (XI, Les neuf sortes de terrain)
  - « Celui qui dispose d'effectifs nombreux recherche un terrain facile ; celui qui dispose d'effectifs réduits, un terrain resserré » (Wu Ch'i, V,2)

# Le commandement

- " Il est cinq points sur lesquels le général doit porter une attention rigoureuse. Le premier, c'est le commandement, le second l'état de préparation, le troisième la détermination, le quatrième la prudence et le cinquième l'économie ", Wu Ch'i (IV,1)
- " S'il est serein, il est insensible aux contrariétés ; s'il est impénétrable, il est insondable ; s'il est juste, il agit comme il convient ; s'il est maître de lui, il ne tombe pas dans la confusion. Il doit savoir maintenir ses officiers et ses hommes dans l'ignorance de ses plans. " (XI, Les neuf sortes de terrain)

# La doctrine et les valeurs

- " Faites en sorte qu'elles (les troupes) soient animées d'un même esprit et que leur force demeure intacte " (XI, Les neuf sortes de terrain).
- => " Celui dont les troupes sont unies autour d'un objectif commun sera victorieux " (III, La stratégie offensive)
- " Par doctrine, j'entends l'organisation, l'autorité, la promotion des officiers au rang qu'il convient, la police des voies d'approvisionnement et le soin de pourvoir aux besoins essentiels de l'armée " (VIII, Les neuf variables)

# Bonus !

Wu Ch'i ajoute un élément à ces sphères d'étude : la puissance

- " La première se rapporte au moral,
- la seconde au terrain,
- la troisième à la situation,
- la quatrième à la puissance " (Wu Ch'i IV,1).

# La balance des forces

1.2

实行计划生育贯彻基本

# La balance des forces

- « L'emploi des troupes doit être décidé en fonction des points forts et des points faibles décelés chez l'ennemi, après quoi vous attaquerez prestement les positions critiques » (Wu Ch'i II,3).
- « Il convient de juger de la valeur de ces éléments d'après
  - premièrement, l'appréciation de l'espace ;
  - deuxièmement, l'estimation des quantités ;
  - troisièmement, les calculs ;
  - quatrièmement, les comparaisons et
  - cinquièmement, les chances de victoire » (III, La stratégie offensive)

# La balance des forces

- " L'appréciation de l'**espace** est fonction du terrain
- " Les **quantités** découlent de l'appréciation, les chiffres des quantités, les comparaisons des chiffres et la victoire des comparaisons "
- " Par **terrain**, il faut entendre à la fois les distances et le type du terrain ;
- par **appréciation**, le calcul.
- Avant que l'armée ne soit mise en mouvement, des études sont effectuées en ce qui concerne le degré de difficulté présenté par le territoire ennemi, la rectitude et la tortuosité de ses routes, le chiffre des effectifs de l'ennemi, l'importance de son équipement de guerre et son moral " .

# La balance des forces

- Sun Tzu a inventé le Swot ;-)
- => Planification " La planification, c'est ce par quoi le mal est évité et l'avantage obtenu " (Wu Ch'i I,3)
- => Prévision (cf. p. 24)

# Intérêt & utilité du concept de balance des forces

- Tirer parti de la situation, ce qui permet « d'avoir à fournir peu de forces mais d'obtenir d'énormes résultats » (V, Énergie) et être maître de l'équilibre
- Percer à jour les plans de l'ennemi et savoir « quelle stratégie sera efficace et laquelle ne le sera pas » (VI, Points faibles et points forts)

# Intérêt & utilité du concept de balance des forces

- « Déterminer les dispositions de l'ennemi et de s'assurer du lieu du combat » (VI, Points faibles et points forts)
- S'adapter à la situation de l'ennemi : « de même que le flot épouse les accidents du terrain, de même une armée, pour parvenir à la victoire, adapté son action à la situation de l'ennemi » (idem)
- Débarrasser « les plans du doute et de l'incertitude » (XI, Les neuf sortes de terrain)

# La rôle-clé de la prévision

- « Connaissez l'ennemi et connaissez-vous vous-même ; en cent batailles vous ne courrez jamais aucun danger.

Quand vous ne connaissez pas l'ennemi mais que vous vous connaissez vous-même, vos chances de victoire ou de défaite sont égales.

Si vous êtes à la fois ignorant de l'ennemi et de vous-même, vous êtes sûr de vous trouver en péril à chaque bataille » (III, La stratégie offensive).

实行计划生育贯彻基本

# La rôle-clé de la prévision

- « Connaissez l'ennemi, connaissez-vous vous même, votre victoire ne sera jamais menacée. Connaissez le terrain, connaissez les conditions météorologiques, votre victoire sera alors totale » (X, Terrain)
- => « Je serai en mesure de prévoir de quel côté sera la victoire et de quel côté la défaite » (I, Approximations).

# La rôle-clé de la prévision

- « Ce qui est de la plus haute importance dans la guerre, c'est de s'attaquer à la stratégie de l'ennemi » (III, La stratégie offensive).
- => La guerre est la conséquence d'un manque de prévision :
- « Celui qui excelle à résoudre les difficultés les résout avant qu'elles ne surgissent. Celui qui excelle à vaincre ses ennemis triomphe avant que les menaces de ceux-ci ne se concrétisent » (III, La stratégie offensive)

# La rôle-clé de la prévision

- Le cas des alliances :
- " Ne laissez pas vos ennemis s'unir " (III, La stratégie offensive)
- " Si vous ne pouvez pas étouffer ses desseins dans l'œuf, ni briser ses alliances lorsqu'elles sont sur le point d'être conclues, aiguiser vos armes afin de remporter la victoire " (III, La stratégie offensive)
- " Lorsqu'il se concentre, préparez-vous à lutter contre lui ; là où il est fort, évitez-le " (I, Approximations)

# La rôle-clé de la prévision

- La prévision nécessite :
  - L'analyse faits simples mais révélateurs : « lorsqu'on voit les arbres s'agiter, l'ennemi avance » (IX, Marches)
  - Un investissement dans les outils de prévision : « le moyen d'assurer la sécurité du pays, c'est d'attacher du prix à la prudence » (Wu Ch'i, II,1).

# La détermination des objectifs

1.3

实行计划生育贯彻基本

# La détermination des objectifs

- « Celui qui n'a pas clairement conscience de ses objectifs ne sait pas riposter à l'ennemi » (III, La stratégie offensive).
- Deux objectifs principaux sont relevés :
- « On pille l'ennemi parce que l'on convoite la richesse » (II, La conduite de la guerre). Mais « qui se laisse guider par son seul profit s'attire haine et rancune » (Confucius, Entretiens, 4, 12) Cf. la stratégie du leader.
- « Ce que l'État veut, c'est seulement la terre » (II, La conduite de la guerre)

# Moderato sur ces premières approches...

- « De même que l'eau n'a pas de forme stable il n'existe pas dans la guerre de conditions permanentes » (VI, Points faibles et points forts)
- « Dans l'art de la guerre, il n'existe pas de règles fixes. Ces règles ne peuvent être établies que selon les circonstances » (V, Énergie).
- « Je ne suis jamais inconditionnel sur ce qu'il est possible ou impossible de faire » (Confucius, *Entretiens*, 18, 8).

实行计划生育贯彻基本

# Les moyens

Seconde partie

# Mises en garde préalables à l'action

- « N'attaquez pas ses troupes d'élite » (VII, Manœuvre)
- « Ne vous jetez pas goulûment sur les appâts qui vous sont offerts » (idem)
- « Ne barrez pas la route à un ennemi qui regagne ses foyers » (idem)
- « Ne poussez pas à bout un ennemi aux abois » (idem)

# Mises en garde préalables à l'action

- « A un ennemi cerné, il faut laisser une issue. Montrez-lui qu'il lui reste une planche de salut et ainsi mettez-lui dans l'esprit qu'il existe une solution autre que la mort. Puis frappez. » (VII, Manœuvre)
- « Lorsque ses envoyés parlent en termes flatteurs, cela veut dire que l'ennemi souhaite une trêve » (IX, Marches)

# Le renseignement : utilité

- « Je sais m'informer de ce qui est caché et, à l'aide du passé, sonder le cours des événements à venir » (Wu Ch'i, I,1).
- « Écouter beaucoup pour en prendre bonne note : c'est là le second degré de la connaissance » (Confucius, *Entretiens*, 7, 27)
- « Les opérations secrètes sont essentielles dans la guerre ; c'est sur elles que l'armée se repose pour effectuer chacun de ses mouvements » (XIII, L'utilisation des agents secrets)

# Le renseignement : sources

- " Les agents indigènes sont les ressortissants du pays ennemi que nous employons
- " Les agents intérieurs sont des fonctionnaires ennemis que nous employons (...)
- " Les agents vivants sont ceux qui rapportent des informations " (XIII, L'utilisation des agents secrets)

# La duperie, la rumeur, la subversion : principes

- " Je fais en sorte que l'ennemi prenne mes points forts pour des points faibles, mes points faibles pour des points forts, tandis que je transforme en points faibles ses points forts et que je découvre ses failles " (VI, Points faibles et points forts).
- " Si je suis capable de déterminer les dispositions de l'ennemi tout en dissimulant les miennes, dans ce cas je peux me concentrer et lui doit se disperser. Et si je me concentre alors qu'il se disperse, je peux utiliser la totalité de mes forces pour attaquer une fraction des siennes. J'aurai donc la supériorité numérique " (VI, Points faibles et points forts).

# Le rapport de forces

- " Lorsque vous possédez la supériorité à dix contre un; encerclez l'ennemi (...)
- " à cinq contre un, attaquez-le (...)"
- " à deux contre un, divisez-le. " (III, La stratégie offensive)
- " si vous êtes de force égale, vous pouvez engager le combat " (III, La stratégie offensive) mais dans ce cas, " seul le général compétent peut vaincre " (id.)
- " lorsque, numériquement, vous avez le dessous, soyez capable de battre en retraite (...) (id.)

# Le rapport de forces

- " Si vos troupes sont en état d'infériorité, évitez temporairement de laisser l'ennemi prendre l'initiative de l'attaque. par la suite vous pourrez probablement tirer parti d'un point faible (...) " (III, La stratégie offensive)
- " Lorsqu'on attaque à un contre dix, il faut d'abord comparer la sagacité et la stratégie des généraux en présence, la vaillance et la lâcheté des troupes, les conditions météorologiques, les avantages offerts par le terrain, et apprécier si les troupes, dans chaque camp, sont bien nourries ou affamées, lasses ou fraîches " (X, Le terrain).
- " Et si vous êtes inférieur en tous points, soyez capable de vous dérober, car une petite armée est une proie facile pour une plus puissante " (III, La stratégie offensive).

# La notion de supériorité relative

- " Il suffit d'estimer correctement la situation de l'ennemi et de concentrer vos forces pour vous emparer de lui (...) celui qui manque de prévoyance ou sous-estime son ennemi sera certainement pris par lui " (IX, Marches).
- " Contre ce qui est le plus inconsistant, lancez ce que vous avez de plus solide " (V, Énergie).
- " Dans la guerre, le nombre seul ne procure aucun avantage. N'avancez pas en vous reposant exclusivement sur la puissance militaire " (IX, Marches)

# Duperie & supériorité relative

- " Tout l'art de la guerre est basé sur la duperie. C'est pourquoi, lorsque vous êtes capable, feignez l'incapacité ; actif, la passivité. Proche, faites croire que vous êtes loin, et loin, que vous êtes proche " (I, Approximations)
- " Ce qui est capital dans les opérations militaires, c'est de faire croire que l'on s'ajuste au desseins de l'ennemi " (XI, Les neuf sortes de terrain).

# Le secret

- " J'observe le silence afin que nul ne puisse m'entendre " (VI, Points faibles et points forts).
- " Impalpable et immatériel, l'expert ne laisse pas de trace ; mystérieux comme une divinité, il est inaudible. C'est ainsi qu'il met l'ennemi à sa merci " (idem).
- " Le fin du fin, lorsqu'on dispose ses troupes, c'est de ne pas présenter de forme susceptible d'être définie clairement " (idem).
- " L'ennemi doit ignorer où je compte livrer bataille. Car, s'il l'ignore, il devra se tenir prêt en de multiples points. Et, s'il se tient prêt en de multiples points, les opposants que je trouverai en l'un quelconque de ces points seront peu nombreux " (VI, Points faibles et points forts).

# Le harcèlement

- " Si nous sommes nombreux et l'ennemi peu nombreux, nous divisons nos forces et nous chargeons. Si l'ennemi est nombreux et nous peu nombreux, il faut trouver un moyen de le harceler. Grâce à un harcèlement continu, son armée, si importante qu'elle soit, peut être vaincue " (Wu Ch'i V,4)
- " Même si l'ennemi est en nombre, s'il ne connaît pas ma situation militaire, je peux toujours le pousser à s'affairer d'urgence à propos de ses préparatifs, en sorte qu'il n'aura pas le loisir d'établir des plans de combat contre moi " (VI, Points faibles et points forts).
- " (...) Je l'abuse (...). Alors, tremblant de frayeur, il divisera ses forces par mesure de précaution " (idem).

# Organisation

- " Si l'on désire feindre le désordre pour attirer un ennemi, il faut être soi-même bien discipliné. C'est seulement alors qu'on peut feindre la confusion " (V, Energie).
- Discipline : " c'est ce qui fait que, dans le camp, le comportement est correct, en route, l'armée inspire la crainte, si bien que, lorsqu'elle avance, rien ne peut s'opposer à elle et, lorsqu'elle recule, elle ne peut pas être poursuivie " (Wu Ch'i, III,1)

# Organisation

- Moyens :
  - Donner " à chacun des responsabilités proportionnées à ses compétences " (V, Energie)
  - " Commander de nombreuses personnes c'est la même chose que d'en commander quelques unes. C'est une question d'organisation " (V, Energie).
  - La formation : " Si les officiers ne sont pas soumis à un entraînement sévère, ils seront inquiets et hésitants au combat ; si les généraux ne sont pas formés à fond, ils fléchiront intérieurement lorsqu'ils se retrouveront face à l'ennemi " (I, Approximations)

# Opportunisme et invincibilité

- "Constituez une armée invincible et attendez le moment où l'ennemi sera vulnérable " (III, La stratégie offensive)
- " Notre invincibilité dépend de nous, la vulnérabilité de l'ennemi, de lui (...). Ce qui dépend de moi, je peux le faire ; ce qui dépend de l'ennemi n'est jamais assuré" (IV, Dispositions).

# Opportunisme et invincibilité

- " L'invincibilité réside dans la défense, les chances de victoire dans l'attaque. On se défend lorsqu'on dispose de moyens suffisants ; on attaque lorsqu'on dispose de moyens plus que suffisants " (IV, Dispositions).
- " C'est un principe, en matière d'art militaire, de ne pas supposer que l'ennemi ne viendra pas, mais de compter plutôt sur sa promptitude à lui faire face, de ne pas escompter qu'il n'attaquera pas, mais plutôt de se rendre invincible " (VIII, Les neuf variables).

# Opportunisme : l'exploitation de la situation

- " Lorsque le général méprise l'ennemi et que ses officiers aiment se battre, que les ambitions de ceux-ci sont aussi élevées que les nuages de l'azur (...)" (IX, Marches) => situation créée par le moral
- " Lorsqu'un seul homme défend un étroit défilé montagneux (...), il peut tenir tête à un millier de soldats " (V, Énergie) => situation créée par le terrain
- " Lorsqu'on tire avantage du relâchement de l'ennemi, de sa lassitude (...) ou que son armée est à mi-chemin de la traversée d'un fleuve" (V, Énergie) => situation créée par l'ennemi

# Opportunisme : primo offensive et surprise

- « Généralement, celui qui occupe le terrain en premier et attend l'ennemi est en position de force ; celui qui arrive sur les lieux plus tard et se précipite au combat est déjà affaibli » (VI, Points faibles et points forts).
- « Prenez-le au dépourvu en lançant des attaques surprise là où il n'est pas prêt » (XI, Les neuf sortes de terrain)
- « Prenez avantage du défaut de préparation de l'ennemi , attaquez-le au moment où il s'y attend le moins, évitez sa force et frappez son inconsistance et, pas plus qu'à l'eau, nul de pourra vous résister » (IV, Dispositions)

# Opportunisme : la rapidité

- " Aussi insondable que les nuages, déplacez-vous comme la foudre " (VII, Manœuvre).
- " Lorsque l'ennemi présente une faille, soyez prompt comme le lièvre, et il sera incapable de vous résister " (XI, Les neuf sortes de terrain).
- " Une attaque peut manquer d'ingéniosité, mais il faut absolument qu'elle soit menée avec la vitesse de l'éclair " (II, La conduite de la guerre)

# Si vraiment tout va mal...

- Sun Tzu suggère dans cette dernière extrémité une attaque par le feu
- « Cinq méthodes pour attaquer par le feu : c'est de brûler le personnel ; la deuxième, de brûler les stocks, la troisième, de brûler le matériel ; la quatrième, de brûler les arsenaux et la cinquième d'utiliser des projectiles incendiaires (...). Toutes les attaques par le feu dépendent des conditions atmosphériques » (XII, L'attaque par le feu).

# Conclusion : le rôle du stratège ; discernement

- " Prévoir une victoire que le premier venu peut prévoir n'est pas le comble de l'habileté " (IV, Dispositions)
- " Soulever un duvet d'automne ne demande pas beaucoup de force ; distinguer le soleil de la lune n'est pas une preuve de clairvoyance ; entendre un coup de tonnerre ne prouve pas qu'on a l'ouïe fine " (IV, Dispositions)
- " Lorsque le coup de tonnerre éclate, il est trop tard pour se boucher les oreilles " (I, Approximations)
- " Le sot est aveugle à ce qui est déjà mais le sage perçoit ce qui adviendra " (Szu-Ma Chien, *Biographies*, Le seigneur Shang).

# Conclusion : le rôle du stratège ; combinaison

- « Lorsque j'ai remporté une victoire, je n'utilise pas une seconde fois la même tactique, mais pour répondre aux circonstances, je varie ma manière à l'infini » (VI, Points faibles et points forts)
- « Les notes de musique sont seulement au nombre de cinq, mais leurs combinaisons sont si nombreuses qu'il est impossible de les entendre toutes » (V, Énergie)

# Merci de votre attention

- Pour retrouver ce sujet...
- <http://marketcom.free.fr>
- Le site de stratégies marketing & de communication
- => un « centre de ressources » pour les étudiants & les pros de la communication et du marketing