



China Institute

Economics - Politics - International Relations

Introduction à la pensée stratégique chinoise traditionnelle

Principes anciens et applications actuelles

Xavier Qin

Civilisation

Avril 2010

Le China Institute est un groupe de réflexion français qui se consacre aux questions de civilisation, d'économie, de politique intérieure et de relations internationales liées à la Chine. Son fonctionnement est fondé sur les valeurs d'indépendance, d'équilibre, d'audace et de diversité.

L'objectif du China Institute est de proposer des analyses pertinentes et originales aux décideurs et citoyens et d'être une force de proposition dans l'espace public intellectuel et politique. Le China Institute a également pour ambition de favoriser et renforcer le dialogue entre la Chine et le reste du monde, en particulier la France.

Présidé par Éric Anziani, le China Institute est une association loi 1901, indépendante, non gouvernementale et à but non-lucratif.

Les travaux du China Institute sont disponibles en téléchargement libre à l'adresse suivante :

www.china-institute.org

Le China Institute veille à la validité, à la pertinence et à la qualité de ses publications, mais les opinions et jugements qui y sont exprimés appartiennent exclusivement à leurs auteurs. Leur responsabilité ne saurait être imputée ni à l'Institut, ni, a fortiori, à sa direction.

Le présent document relève de la propriété intellectuelle de son ou ses auteur(s). Toute représentation ou reproduction totale ou partielle et toute modification totale ou partielle sans le consentement de son ou ses auteur(s) sont interdites. Les analyses et les courtes citations justifiées par le caractère critique, polémique, pédagogique, scientifique ou d'information sont autorisées sous réserve de mentionner le nom de l'auteur ou des auteurs et de la source.

Il est souvent difficile de comprendre les différences et complémentarités entre la Chine et l'Occident sans étudier leurs conceptions de la stratégie, qu'il s'agisse de guerre, d'économie ou de toute situation dans laquelle un avantage concurrentiel est recherché. Il est ainsi utile de présenter de façon succincte quelques fondements de la pensée stratégique chinoise :

- être comme l'eau ;
- la stratégie du yin et du yang ;
- l'économie des moyens.

Ces trois principes, fruits d'une tradition millénaire, se décèlent dans la stratégie de développement actuelle de la Chine.

Être comme l'eau

*« L'art de la guerre est comme l'eau, qui fuit les hauteurs et remplit les creux.
» – Sun Tzu*

Sun Tzu est sans doute le stratège chinois le plus célèbre. Son Art de la guerre, écrit il y a environ 2500 ans, est sans doute l'un des traités de stratégie les plus lus par les décideurs du monde économique, politique et militaire. L'image de l'eau y est omniprésente, à travers notamment deux aspects essentiels.

L'écoute et la disponibilité : vers une stratégie en temps réel

L'eau a la formidable capacité à s'adapter à son environnement. Elle épouse la forme de son contenant, change selon sa température, tout en demeurant elle-même. À l'instar de l'eau, le stratège se doit d'être dénué de préjugés, disponible et toujours à l'écoute de son environnement. Une fois un but fixé, il établira bien sûr un plan. Mais rien ne doit être figé. S'il maîtrise ses facteurs propres (ses forces et faiblesses), le stratège doit en revanche s'adapter sans cesse aux facteurs extérieurs (les opportunités et menaces), souvent difficiles à prédire. Il est comme l'eau, pouvant contourner en temps réel les obstacles de son environnement pour progresser inexorablement vers son but.

De ce point de vue, la pensée stratégique chinoise est a priori assimilable à une approche tactique. Cette affirmation est cependant erronée, car la stratégie chinoise s'inscrit presque toujours dans le long terme et cherche avant tout à influencer sur les tendances lourdes. Cette exhortation à être comme l'eau vise plutôt l'état d'esprit. Une stratégie ne se construit pas égocentriquement, elle doit prendre en compte à la fois l'environnement et les stratégies adverses. L'état d'esprit à adopter ici est donc l'écoute, l'absence de préjugé, la disponibilité et l'adaptabilité aux circonstances extérieures.

Modeler la situation, ne pas la forcer

Sun Tzu exhorte le stratège à ne pas attaquer de front l'armée adverse, mais à se concentrer d'abord sur la situation et la logistique. Un combat est coûteux en ressources et en énergie : s'engager sans que la situation ne soit favorable est contre-productif. La maîtrise de la situation c'est d'abord la maîtrise de l'information, et en cela Sun Tzu est éminemment moderne, en conseillant la ruse plutôt que la force, envoyant des espions pour connaître les plans adverses. Toute cette préparation souterraine, patiente, permet de gagner le combat avant même de l'avoir engagé, car le stratège aura déjà réuni tous les atouts nécessaires.

Pour Sun Tzu, être comme l'eau c'est attaquer quand la situation est favorable (remplir les creux) et s'effacer quand elle est défavorable (fuir les hauteurs). C'est être là où l'adversaire s'y attend le moins, c'est privilégier l'invisible sur le visible. La pensée stratégique chinoise insiste ainsi moins sur la force, l'apparat, que sur la maîtrise des tendances de fond imprimées par l'environnement et les desseins adverses. Le vide, dans l'esprit chinois, exprime la potentialité, et la patience permet de l'exploiter lorsqu'elle se manifeste. Ce sont là les qualités de l'eau.

La stratégie du yin et du yang

« La stratégie se résume en deux forces, régulière et extraordinaire, mais elles engendrent des combinaisons si variées que l'esprit humain est incapable de les embrasser toutes. Elles se produisent l'une l'autre pour former un anneau qui n'a ni fin ni commencement. » – Sun Tzu

Si l'Occident privilégie souvent une approche dualiste et cartésienne du monde, la Chine perçoit davantage un univers fait de nuances. Le symbole chinois le plus célèbre est sans doute celui du yin et du yang ; l'ombre et la lumière, l'eau et le feu, tout s'harmonise, se complète, au-delà d'une dualité purement antagoniste. Cette conception s'applique aussi à la stratégie. Il n'est pas nécessaire d'annihiler l'adversaire, de le faire disparaître ; il s'agit au contraire de le contrôler, de s'en servir comme ressource, de l'assimiler, voire d'établir une entente par la collaboration. Le symbole du yin et du yang sous-tend ainsi deux principes stratégiques chinois.

De l'invisible au visible : contrôler d'abord l'esprit

Dans la vision chinoise, le monde est un jeu subtil entre les contraires. Mais c'est toujours le négatif qui précède le positif : c'est le vide qui permet la forme, c'est de

l'ombre que surgit la lumière. L'invisible contrôle la forme. Sun Tzu établit donc les priorités de l'attaque, en allant de l'invisible au visible, du yin au yang, dans l'ordre suivant :

1. Attaquer d'abord l'esprit et la stratégie de l'adversaire, car ce sont les fondements de ses actions, en mettant l'accent sur la ruse, plutôt que sur la confrontation physique, et espérer ainsi remporter la victoire sans combattre.
2. Saper les plans de l'adversaire, en modelant la situation à son propre avantage. Rendre impossible la mise en œuvre des plans adverses tout en améliorant ses propres forces, et progresser vers le moment où la situation devient propice à une attaque.
3. Affaiblir ensuite l'adversaire en rompant ses liens d'alliance ou de partenariat. Semer le doute et la discorde dans ses rangs, tout en renforçant sa propre harmonie. Saper l'organisation adverse et sa capacité à utiliser ses ressources.
4. En ultime recours, user de la violence physique pour soutenir une attaque décisive.

Cette hiérarchie des principes témoigne du peu d'estime porté à la destruction physique de l'adversaire. Dans la pensée chinoise traditionnelle, tels le yin et le yang, les forces opposées ne peuvent disparaître complètement. Le véritable gagnant est celui qui atteint son but par le contrôle de l'« esprit » adverse, en inscrivant sa victoire dans l'ordre naturel des choses.

L'art de la défense et de l'attaque

Si le général dispose des atouts suffisants pour vaincre l'adversaire, alors seulement lance-t-il une attaque fulgurante, ne laissant aucun répit à l'ennemi pour consolider sa position. L'art de la guerre exige donc une patience qui n'est pas apathie, mais attente de l'instant propice.

Dans les circonstances d'une situation initiale équilibrée, Sun Tzu recommande d'abord de mettre l'accent sur la défense, en se rendant « invincible », ce qui demande vertu, commandement et organisation. La vertu, c'est rendre son armée incorruptible, en favorisant un respect mutuel entre le général et ses troupes. Le commandement, c'est préserver l'harmonie de son camp, car la discorde est une faille que l'ennemi ne manquera pas d'exploiter. Enfin, l'organisation, c'est la connexion raisonnée des hommes entre eux, par la communication et les flux d'information. Par la vertu, le commandement et l'organisation, le général n'offre aucune ouverture à son ennemi et pourra ainsi ciseler sereinement la situation. Des opportunités d'attaque lui seront offertes par les erreurs adverses, opportunités qu'il s'ingéniera à provoquer en jouant avec le temps et l'espace.

Dans le cas délicat d'une situation de faiblesse, Sun Tzu recommande l'effacement, comme « *l'eau qui fuit les hauteurs* », et de ne surtout pas stimuler l'attaque adverse. Il convient d'abord de conclure des alliances, de construire ses forces et de constituer des avantages. Et en dernier recours, la fuite est préférable à une mort certaine, car elle permet de combattre le lendemain. Le combat en désespoir de cause n'est que l'ultime solution, quand toutes les autres ont échoué.

En simplifiant, la pensée stratégique chinoise traditionnelle consiste donc avant tout à éviter les situations extrêmes. Elle ne préconise ni de détruire l'adversaire, ni de se faire détruire, en vertu d'un autre de ses principes fondateurs : « *l'économie des moyens* ».

De l'économie des moyens

« *L'art de la guerre c'est de soumettre l'ennemi sans combattre.* » – Sun Tzu

Dans la tradition stratégique chinoise, il s'agit moins de détruire l'ennemi que de l'assimiler. Car toute destruction est coûteuse, par la reconstruction qu'elle suppose ou les haines souterraines qu'elle engendre. C'est pour cette raison que le contrôle de l'esprit représente le moyen le plus habile, c'est-à-dire le plus économe, pour arriver à ses fins.

Un principe économique bien connu d'économie des moyens est la règle de Pareto, ou encore la règle des 20-80, qui consiste à déterminer les causes essentielles (traditionnellement 20% des causes) qui produisent l'essentiel des effets (traditionnellement 80%). Ce principe s'applique aussi à l'art de la guerre. Sun Tzu conseille ainsi d'éviter d'imposer à l'adversaire vaincu un contrôle absolu, et au contraire de le contraindre le moins possible. Acculer un adversaire le rend dangereux et incontrôlable : son esprit de revanche ou de survie est une menace imprévisible et omniprésente. Ce n'est donc pas un choix stratégique judicieux pour le penseur chinois. Le contrôle relatif est beaucoup plus économe et permet déjà d'exploiter les ressources du camp vaincu.

L'économie des moyens incite donc le stratège à emprunter le chemin « le plus court », qui n'est souvent pas le plus évident, pour atteindre ses buts. Ce chemin n'est pas forcément la ligne droite, c'est celui emprunté par l'eau, qui emprunte la voie de la moindre résistance et contourne les aspérités de son environnement.

Enfin, l'économie des moyens est aussi un principe de modération que le stratège doit appliquer à lui-même. À trop vouloir conquérir, on finit par connaître la défaite, lorsque l'*hybris* obscurcit la raison. C'est le cycle naturel de croissance et de chute, de naissance et de mort, tel qu'il est traditionnellement conçu par la philosophie chinoise. Selon les principes de cette pensée, le paroxysme, qui représente un état des plus instables, n'est ni souhaitable ni durable. La règle consiste à connaître précisément ses limites. La vertu exprimée ici n'est autre que la connaissance de soi, qui se complète avec la connaissance de l'autre, et qui combinées permettent l'obtention de victoires durables, car :

« *Qui connaît l'autre et se connaît, en cent combats ne sera point défait ; qui ne connaît l'autre mais se connaît, sera vainqueur une fois sur deux ; qui ne connaît pas plus l'autre qu'il ne se connaît sera toujours défait.* » – Sun Tzu

Stratégie de développement de la Chine d'aujourd'hui

L'Art de la guerre est assez bien décrit par le concept de *smart power* tel qu'introduit par le géopoliticien américain Joseph Nye: utiliser à la fois le *hard power* (yang, forces directes, régulières, offensives) et le *soft power* (yin, forces indirectes, extraordinaires, attractives) pour construire son avantage sur la scène internationale. Or c'est précisément le *smart power* qui caractérise la politique et la stratégie de la Chine contemporaine.

La force économique chinoise

« *Se rendre d'abord invincible* » préconise Sun Tzu. Dans le monde contemporain, l'économique, plus que le militaire, est l'étalon de la puissance d'un pays, plus encore que le militaire. La Chine tire ainsi d'abord sa force de son économie, dont le développement reste la priorité première depuis les réformes engagées dans la fin des années 1970 par les dirigeants chinois. L'adaptation au contexte (premier principe, « *être comme l'eau* ») s'imprime profondément dans le développement économique chinois, et poussa Deng Xiaoping à parler dès 1992 d'une « économie socialiste de marché ». Si la Chine irrite bien souvent l'Occident, c'est parce qu'elle entend profiter de la mondialisation tout en préservant ses règles du jeu intérieures. Mais conformément au premier principe, cette stratégie asymétrique devra évoluer, elle aussi, avec le temps, quand la République populaire ne pourra plus demander l'indulgence qu'elle réclame en se posant comme pays du Tiers-Monde. Déjà certains responsables chinois laissent-ils planer, certes timidement, l'éventualité d'une réévaluation prochaine du yuan.

Le soft power en action

Le soft power fait typiquement partie du registre du yin, force indirecte et attractive, dont l'objectif est moins d'imposer quelque chose que d'influencer imperceptiblement les esprits. Si la Chine mise sur les tendances lourdes depuis la fin des années 1970 en donnant priorité à son économie, elle use aussi des outils du *soft power* pour développer sa force d'attraction, en s'appuyant notamment sur sa culture plurimillénaire et sa population, vecteurs de son influence. Les événements à portée planétaire - jeux olympiques de Pékin en 2008, ou exposition universelle de Shanghai en 2010 - ou encore les instituts Confucius, qui diffusent la langue et la civilisation chinoises, sont autant de vecteurs du soft power chinois. Ainsi, si le premier institut Confucius n'a été ouvert qu'en juin 2004 à Tachkent en Ouzbékistan, en comptait-on près de 290 dans 98 pays fin 2008. La France où le nombre d'étudiants croit de près de 30% chaque année, en compte sept.

Cette politique est particulièrement efficace dans le Tiers-Monde, où la Chine, en se définissant comme un pays du Sud et en fondant ses relations bilatérales sur la non-ingérence, met en avant ses affinités avec les pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique latine afin de gagner « le cœur et les esprits ». Le président nigérian Olusegun Obasanjo affirmait ainsi lors du dîner officiel offert le 26 avril 2006 au Président Hu Jintao : « *Nous souhaitons un jour que la Chine dirige le monde, et quand ce sera le cas, nous voulons être juste derrière vous* ». Sun Tzu disait que les armes sont de mauvais augures, car le vainqueur sera haï par le vaincu et ses ressources seront d'autant plus difficiles à exploiter sur la durée. La Chine semble avoir retenu cette leçon dans sa relation avec les pays du Sud, du moins bien davantage que les États-Unis¹.

¹ Voir à cet effet l'étude de Pew Global Attitudes Project : <http://pewglobal.org/reports/pdf/256.pdf>

Aussi ancien soit-il, l'Art de la guerre de Sun Tzu n'est donc pas si éloigné du concept moderne de *smart power* : déceler et exploiter toutes les potentialités du contexte (premier principe), user de tous les registres disponibles sans a priori (second principe), et choisir le chemin « le plus court », qui souvent n'est pas la ligne droite mais le contournement (troisième principe). Et la Chine en use habilement, en concentrant son attention sur les tendances profondes et sur l'« invisible », tout en prenant soin d'éviter les coups d'éclat, et autres « *affleurements sonores* »².

² Jullien F. (2009), *Les transformations silencieuses*

Tableau illustratif de synthèse

	Occident	Chine
Référence en stratégie de guerre	Clausewitz, <i>De la guerre</i>	Sun Tzu, <i>L'art de la guerre</i>
Illustration par un jeu	Le jeu d'échecs : prendre le centre et déchoir l'adversaire	Le jeu de go : construire la situation en partant du bord et soumettre l'adversaire
Illustration par un élément	Le feu : attaque flamboyante, directe	L'eau : attaque souterraine, indirecte
Direction	Le visible : détruire le corps	L'invisible : contrôler l'esprit
Volonté	Volonté de dominer l'adversaire	Volonté d'exploiter l'adversaire
Vertu	La force	La patience

Ce tableau, forcément simplificateur, n'est produit ici qu'à titre illustratif et ne présente que quelques différences traditionnelles de principe. Il est clair que dans les faits, chaque stratégie puise des éléments des deux visions qui, loin d'être antagonistes, sont complémentaires. Et s'il n'y avait qu'une seule vérité à retenir, ce serait la première leçon du maître de la pensée stratégique chinoise : « *l'art de la guerre, voie de la survie ou de la mort, ne saurait être traité à la légère.* ».



| contact@china-institute.org |