

# Les principes de « l'art de la guerre »

L'art de la guerre est un des plus anciens traité militaire, rédigé en Chine par Sun Tzu à l'époque des Royaumes Combattants.

Entre stratégie et tactique, les principes qu'il contient dépassent le champ d'application militaire. On peut tout à fait les transposer à notre époque et appliquer ces principes.

Même si on ne partage ou cautionne pas tous les principes, ils peuvent être appréhendés comme un guide d'enseignement de la vie dans les sociétés ou l'art de tirer avantage des situations.

L'art de la guerre est constitué de 13 chapitres que l'on peut résumer comme suit :

## I. De l'évaluation

La guerre est une affaire d'importance vitale pour l'État, et **cinq éléments doivent faire l'objet des continuelles méditations** des officiers et de tous leurs soins : « **la Doctrine** », « le Ciel » (ou le **climat**), « la Terre » (ou la **topographie**), « le Général » (ou **les qualités du dirigeant**), « la Discipline » (ou la **gestion des ressources humaines et matérielles**).

Ces cinq facteurs déterminent ensemble l'issue d'un engagement militaire. La considération consciencieuse de ces données doit permettre au chef de guerre de calculer ses chances de victoire. Leur rejet ou leur omission, par ignorance ou par présomption, engendre la défaite.

## II. De l'engagement

Les **principes fondamentaux** de l'économie de guerre et la nécessité de **remporter rapidement les engagements décisifs**. Les campagnes militaires victorieuses exigent de limiter les coûts matériels et humains autant que faire se peut.

## III. Des propositions de la victoire et de la défaite

**L'unité d'une armée**, plutôt que son nombre, **fait sa force**.

Le chef de guerre doit, à tout moment :

- savoir s'il peut combattre et quand il faut cesser
- savoir s'il faut engager peu ou beaucoup
- être reconnaissant envers les simples soldats comme envers les officiers
- savoir mettre à profit les circonstances
- avoir l'assurance que le souverain approuve tout ce qui est fait pour son service

## IV. De la mesure dans la disposition des moyens

L'art de pratiquer la défensive avec à-propos est un préalable indispensable à toute offensive victorieuse. **Reconnaître les opportunités stratégiques** quand elles se présentent, pour savoir quand avancer et quand reculer, **sans jamais créer aucune opportunité pour l'ennemi** en retour.

## V. De la contenance

L'habileté dans le commandement des troupes repose sur un usage créatif et agile de leurs capacités et aptitudes respectives, ainsi que dans la distinction entre ce qui doit être fait en secret et ce qui doit être exécuté ouvertement. Elle consiste à créer des dynamiques et prendre l'ennemi par surprise.

## VI. Du plein et du vide

Les opportunités stratégiques qu'il convient de saisir sont des ouvertures que l'ennemi crée en réaction aux différentes pressions qui sont exercées sur lui.

## VII. De l'affrontement direct et indirect

**Les affrontements directs**, limités ou généraux, **sont risqués**. L'engagement d'une bataille décisive suppose des préparatifs nombreux de même qu'une excellente connaissance de l'environnement et de l'ennemi. **Il existe** un certain nombre de **stratagèmes relevant de l'affrontement indirect** et dont le chef de guerre peut user pour se procurer un avantage face à un ennemi aussi prudent et vaillant que lui.

## VIII. Des neuf changements

Les neuf circonstances principales qui doivent engager le chef de guerre à changer la formation ou la disposition de son armée, à changer de situation, à aller ou venir, à attaquer ou défendre, à agir ou se tenir en repos. Les cinq dangers contre lesquels se prémunir :

- trop grande ardeur à affronter la mort
- trop grande attention à conserver la vie
- la colère précipitée
- les réactions d'orgueil
- trop grande complaisance avec ses soldats

## IX. De la distribution des moyens

Les différentes situations dans lesquelles une armée se trouve en progressant en territoire ennemi, et les changements de circonstances auxquels il faut savoir répondre. **La clé du succès réside le plus souvent dans l'évaluation des intentions de l'ennemi.**

## X. De la topographie

Les trois types de lieux où établir son campement pour avoir l'avantage sur l'ennemi, et les six manières de tromper ou d'être trompé qui découlent de ces prises de positions.

## XI. Des neuf sortes de terrains

Les neuf sortes de terrains qui peuvent être à l'avantage ou au détriment de l'une ou de l'autre armée :

- les lieux de division ou de dispersion (à la frontière des positions ennemies)
- les lieux légers (avancés derrière les lignes ennemies)
- les lieux qui peuvent être disputés (qu'il faut prendre ou défendre face à l'ennemi)
- les lieux de réunion (zones de repli que l'ennemi peut aussi envisager comme telles)
- les lieux pleins et unis (qui permettent l'utilisation par les deux armées)
- les lieux à plusieurs issues (à la jonction de plusieurs États et par où les secours de l'une ou l'autre armée peuvent arriver)
- les lieux graves et importants (qui sont situés en territoire ennemi et ont un fort intérêt stratégique)
- les lieux gâtés ou détruits (difficilement praticables)
- les lieux de mort (zones de danger critique)

## XII. De l'art d'attaquer par le feu

Les cinq manières de combattre par le feu :

- brûler les hommes
- brûler les provisions
- brûler les bagages
- brûler les arsenaux et les magasins
- utiliser des projectiles incendiaires

En cas d'attaque par le feu, il est fondamental de :

- laisser le feu faire son office plutôt que d'en profiter pour attaquer imprudemment
- ne pas laisser l'ennemi éteindre le feu
- observer les vents pour savoir où démarrer l'incendie
- anticiper les changements dans les vents
- ne pratiquer l'inondation qu'avec parcimonie

## XIII. De la concorde et de la discorde

L'utilisation intensive de l'espionnage est le moyen le plus sûr d'exploiter à son avantage les cinq types de discordes :

- discorde dans les villes et villages, ou comment s'attacher les populations qui sont sous la domination de l'ennemi
- discorde extérieure, ou comment avoir à son service les officiers ennemis
- discorde entre les inférieurs et les supérieurs, ou comment semer la défiance dans les rangs adverses
- discorde de mort, ou comment faire parvenir à l'ennemi de fausses informations sur l'état de notre armée
- discorde de vie, ou comment rémunérer les ennemis qui font défection pour se mettre à notre service

## Transposition dans le monde de l'entreprise

Si l'on fait une transposition, l'art de la guerre est une stratégie relationnelle. Elle se définit toujours en fonction des possibilités qu'une situation recèle. Il faut donc être à l'écoute pour amplifier ces opportunités en reconnaissant les schémas « classiques ».

Deux principes ressortent : **l'économie et l'harmonie.**

La principale tâche d'un stratège doit être de travailler à se rendre invincible, les occasions de victoire seront fournies par les erreurs adverses.

Puis, on retrouve ensuite le concept de Yin & Yang qui représente le monde comme étant en transformation permanente. L'interaction constante des deux résulte en un changement incessant dont il convient de distinguer les prémices afin d'en tirer profit.

Le **stratège idéal** est simplement à **l'écoute et déterminé à agir au meilleur moment**, celui qui produira **le plus d'effet avec le minimum d'effort.**

Pour résumer :

- La guerre est une affaire sérieuse, il ne faut pas s'engager à la légère. Il faut être prêt en tout temps, mais **attaquer** que s'il y a **une bonne raison et quand c'est le bon moment**.
- **Évaluer les rapports de force et être perspicace**. Ne négliger aucun facteur. La logistique, le terrain et le moment sont des facteurs importants.
- L'art de la guerre consiste à **vaincre sans combattre**. L'essence de la guerre est la manipulation. **Être imprévisible**, ne pas dévoiler ses plans, **mais connaître et contrôler les plans de ses adversaires**. Reposer sur une règle figée c'est la défaite.
- **Attaquer les plans de l'adversaire**, sinon **ses alliances** et en dernier lieu engager le combat physique. Le stratège ultime connaît son adversaire et se connaît lui-même.
- **Le temps est l'ami de l'un et l'ennemi de l'autre**. Si le temps est avec nous, la patience, l'art de l'enlèvement devient une tactique redoutable, qui épuise l'adversaire. En revanche si le temps est contre nous, il faut réunir les conditions pour vaincre rapidement.
- Ce qui dépend de soi, c'est de **construire une défense invincible**. Le succès dans l'offensif consiste à saisir les faiblesses de l'adversaire. Gagner, c'est vaincre avant de combattre, perdre c'est combattre avant de vaincre.
- Le stratège dirige une grande armée comme une poignée d'hommes. **L'ordre dépend de la répartition en corps**, le courage des circonstances et la force des positions. Le stratège s'appuie sur la position stratégique et non sur des qualités personnelles.
- Il existe deux forces, deux procédés : **le régulier (direct, visible) et l'extraordinaire (indirect, invisible)**. Le régulier est stratégie et dépend de l'espace, l'extraordinaire est tactique et dépend du temps. La combinaison des deux permet d'infinies variations. Mais profondément, le régulier et l'extraordinaire se définit l'un l'autre. Il dépend de ce que l'adversaire pense. Une attaque procède de l'extraordinaire si elle est imprévue pour l'adversaire. À vouloir être trop malin, on risque d'être contre-productif face à un adversaire qui n'a pas la subtilité voulue.
- Dans le respect du Tao, **le sans-forme domine l'ayant-forme**. Celui qui rend visible sa formation devient aussi prévisible. Le stratège est comme l'eau, il est sans forme et s'adapte aux configurations du terrain et de son adversaire. Il ne se dévoile pas mais espionne la formation adverse. La guerre est une vertu féminine d'abord avant d'être masculine, le yin précède le yang.
- **Tout homme qui montre des qualités donne prise à autrui**. S'il ne craint pas la mort, il risque d'être tué, s'il chérit trop la vie, il risque d'être capturé, coléreux, il réagira aux insultes, homme d'honneur, il craindra l'opprobre, compatissant, il sera aisé de le tourmenter. En ce sens, **le général en chef doit présenter aux autres le miroir poli du néant**.
- Le stratège lit l'avenir dans le présent. L'intelligence du stratège consiste à **scruter les signes infimes du présent pour connaître les retournements à long terme**. Tout est signe, symbole.
- La connaissance de l'avenir, **la connaissance de l'adversaire et de son entourage** sont donc essentielles à la réussite d'un plan militaire. Mais le stratège ne compte pas que sur son intelligence, ni sur un seul type de signe. Il tisse au contraire **un réseau de renseignement et d'espions** pour connaître à l'avance les faits et gestes et **les plans de l'adversaire** ou pour répondre une fausse rumeur. C'est ainsi qu'il peut gagner son combat.