

Les cultures stratégiques et la complexité

- 1.) Le Traité de l'efficacité par François Jullien
- 2.) Les Transformations Silencieuses par François Jullien
- 3.) L'apport de Sun Tzu dans la pensée stratégique moderne par Pierre Fayard

1.) Le Traité de l'efficacité de François Jullien (cf. http://www.barbier-rd.nom.fr/journal/article.php3?id_article=202)

L'œuvre de François Jullien trouve son point de départ dans l'écart qu'il fait travailler entre les pensées de l'Europe et de la Chine ainsi que dans le dialogue philosophique qui en découle. Non pas en prônant l'altérité de la Chine, mais en tirant stratégiquement parti de l'extériorité de la pensée chinoise vis-à-vis de l'europpéenne pour ouvrir des prises obliques sur notre impensé — et ce, dans de nombreux domaines : la morale (Dialogue sur la morale), les logiques du sens (Le Détour et l'accès), l'art (Éloge de la fadeur, Le Nu impossible), et aussi la stratégie (Traité de l'efficacité), la création poétique, les relations entre maîtres et disciples, etc.

Jullien fait tout d'abord retour sur la pensée grecque de l'efficacité, dont un Périclès serait l'exemple, loué pour avoir su gérer les affaires des hommes. Puis il utilise des textes classiques issus de la culture chinoise traditionnelle, pour en définir, par opposition, les notions fondamentales d'une stratégie de l'efficacité.

L'habitude du but, de l'idéal et de la volonté ont fait adopter à l'Europe une sorte de " pli " théorie-pratique. Mais ce qui nous a rendus maîtres de la nature vaut-il aussi pour la gestion des rapports humains ? Autrement dit ce qui vaut pour l'efficacité dans la production (poiesis grecque) vaut-il aussi dans le domaine de l'action (praxis) ? Si la pensée grecque classique n'évacue pas la prudence et l'habileté, il n'empêche que l'habileté n'est pas véritablement pensée. Il y a bien une intelligence rusée chez les grecs (la méti) : Ulysse, souplesse de l'esprit face à la variabilité des choses. Cependant, cette intelligence rusée échappe aussi à la pensée.

Cette difficulté européenne à penser l'efficacité se retrouve en stratégie militaire. Et Jullien ne manque pas d'évoquer Karl von Clausewitz, théoricien militaire prussien (1780-1831 De la guerre), pour qui il semble exister une impossibilité de théoriser la guerre, toujours quelque élément venant à creuser l'écart entre guerre modèle et guerre réelle.

Un point clé : œuvrer pour la pension en exploitant le potentiel de la situation

La pensée chinoise, justement, est une occasion de sortir de ce " pli " de pensée. Pour la Chine traditionnelle le réel n'a pas de forme idéale théorique, tout est dans le procès, qui découle des interactions des facteurs de situation entre eux ; par conséquent on ne peut établir par avance un modèle, le modèle est contenu dans le procès, dans le cours du réel ; c'est en lui que se trouve " la voie " (tao). Pour cette pensée chinoise, il n'y a pas d'un côté la connaissance et de l'autre l'action, on ne passe pas par le rapport théorie-pratique. Pour qu'il y ait efficacité, il faut s'appuyer sur ce qui est porteur dans la situation réelle, repérer son potentiel (l'eau du torrent peut charrier des pierres). Noter au passage qu'on trouve peu d'explications théoriques dans la Chine de l'antiquité, surtout des images, des métaphores. Grâce au potentiel de la situation on peut rendre courageux au combat, fournir peu d'efforts pour beaucoup d'effets. Côté européen, un Machiavel a pu noter de telles choses ici et là, mais il n'en a pas fait une notion. Contre la planification, avec l'évaluation on sort d'une logique du modelage (plan-modèle) pour entrer dans

une logique du déroulement : laisser l'effet impliqué se développer de lui-même en vertu du processus engagé. Dans ce cas, la circonstance fortuite n'est plus ce qui fait achopper le projet, c'est au contraire ce qui crée du potentiel. Plutôt que modéliser, tout revient alors à épouser les circonstances pour en tirer profit. Envers de la planification, la stratégie du sage consiste à ne s'immobiliser dans aucun plan, aucun projet. Sa stratégie en devient " sans fond ", insondable pour les autres et inépuisable pour lui. Ainsi, il n'y a plus de hasard pas plus que de génie. Jullien note que ce que la pensée chinoise aura élaboré au sujet de la guerre s'appliquera également à la politique et à la diplomatie.

Privilégier le rapport conditions-conséquences La " voie ", telle qu'on l'entend habituellement en Chine est à comprendre au plus loin de notre méthode (cad : méthodes : la " voie " par laquelle on " poursuit ", qui conduit " vers "). Si à l'origine du rapport moyens-fins, la " prudence " est de savoir délibérer des moyens, il n'empêche qu'on remarque fréquemment une insubordination des moyens à leur fin. De plus, en se fondant dans le cours des choses, un moyen risque de n'être jamais tout à fait identifiable, aussi la question se pose de savoir si toute délibération sur les moyens ne serait pas illusoire. Le stratège chinois ne délibère pas des moyens, ce qui suppose qu'il n'y ait même pas de " fin " sur un mode idéal, mais qu'il ne cesse de tirer parti de la situation dans son déroulement - et ce qui le guide est simplement le profit à tirer. C'est alors la situation qui conduit elle-même au résultat. Il y a donc au moins deux modes d'efficacité : pour l'occident celle du rapport moyens-fin et le rapport conditions-conséquences privilégié des chinois. L'originalité de la pensée chinoise est de découvrir une profondeur à l'évidence, de creuser l'évidence.

Transformer plutôt qu'agir

Dans l' " acte " de guerre à l'occidentale, on optera pour la destruction de l'ennemi (Clausewitz), alors qu'on préférera le " garder intact " côté chinois ; et ce n'est pas par bonté d'âme mais par souci d'efficacité. Tandis que l'objectif de la guerre envisagée du point de vue de l'action est la destruction de l'ennemi, son objectif quand elle est envisagée du côté de la transformation est sa déstructuration. La temporalité : le temps d'entre les engagements n'est pas un temps mort. Le mythe occidental de l'action : la Chine n'a pas bâti un grand récit de la genèse. Mutation européenne dans l'identification du hasard : seule l'action risquée pourrait affronter l'imprévisibilité des choses. Il y a bien considération d'une sorte de virtuosité de l'action (Machiavel) en Europe, alors que la Chine se montre sceptique vis-à-vis de l'action. Puisque l'action relève du plan-projet, elle est en quelque sorte en extériorité par rapport au déroulement : en s'insérant dans le cours des choses, elle rompt toujours plus ou moins le cours des choses et vient troubler leur cohérence, voire susciter des résistances. Également : l'action est ce qui se voit (l'épopée), mais elle n'a guère d'effet, or, c'est de la continuité de la transformation que procède l'effet. Ne pas imposer l'effet mais le laisser s'imposer. La transformation de la situation est globale, donc ne se voit pas, avec comme conséquence que du bon stratège on ne voit rien à louer., son mérite est si complet qu'il passe inaperçu. C'est comme s'il n'y avait plus rien à raconter. Sous forme de résumé : la nature grecque " fabrique ", le sage chinois " transforme ". Plus qu'à la transcendance de l'action, les Chinois croient à l'immanence de la transformation : on ne se voit pas vieillir, on ne voit pas la rivière creuser son lit.

Saisir l'occasion comme résultat de la tendance amorcée

Entre l'art et le hasard se situe l'occasion, celle-ci est conçue comme déclenchement du potentiel. L'occasion serait alors comme l'aboutissement de l'observation du départ de la tendance. Il est nécessaire de prévoir l'occasion en fonction du déroulement, et pour ce faire il

faut non sur le vraisemblable (construit), mais sur la tendance amorcée en scrutant la moindre " fissuration " en sachant attendre. C'est en coïncidant avec la logique du déroulement engagé qu'on peut anticiper. Pour Machiavel, au hasard de l'occasion répond une action risquée, mais peut-on compter sur la régulation pour réussir ? On doit au final assister à la dissolution de l'événement au profit des " transformations silencieuses ". La figure de l'occasion ne se réduit pas à l'efficacité. Grèce : la rencontre-événement en appelle à l'audace, clivage héroïsme ou stratégie. Jeu, risque et aventure de la rencontre-événement dont, en Chine, s'est toujours défendue la stratégie.

Prôner le non-agir

Le non-agir prôné par les penseurs de la " voie " taoïste n'est pas l'envers de notre agir héroïque, ce n'est ni du renoncement ni de la passivité ni du désengagement,, le non-agir enseigne au contraire comment réussir, avec l'importance de la formule " ne rien faire et que rien ne soit pas fait ". Prise dans son ensemble cette formule ne signifie pas seulement que le non-agir n'exclut pas l'effet, mais surtout que c'est en n'agissant pas (en sachant ne pas agir) qu'on peut aboutir au mieux dans le sens souhaité. Dès lors qu'on agit on instaure un " autre commencement " dans une situation qui évoluait seule ; cet agir est source d'embaras. " Faire " fait apparaître du non fait, l'agir est artificiel. Si on n'agit pas, c'est donc d'abord pour ne pas empêcher d'advenir ce qui, sinon, adviendrait tout seul, d'où une sorte d'éloge de la non audace. C'est avec le degré zéro de l'agir que l'on parviendrait alors au plein régime de l'efficacité, ce qui implique en amont de renoncer au dirigisme de l'action et de " faire le non-faire ". Agir sans agir : je 'n'agis pas (en fonction d'un plan arrêté, de façon ponctuelle, en forçant les choses), mais pourtant je ne suis pas non plus non-agissant - je ne demeure pas inactif - puisque j'accompagne le réel durant tout son déroulement (je suis son partenaire). L'efficacité se révélant est indirecte : ne pas tirer sur la plante mais ne pas se dispenser de sarcler à son pied. En se confondant avec le cours spontané des choses, cet agir-sans-agir n'est plus repérable, il est " fade ". Le sage, dans/par le non-agir attend qu'il y ait de la capacité puisqu'il est inefficace d'affronter la situation pour la forcer. L'agir sans agir se transforme en capacité d'évolution : le dragon. Réagir à la situation au lieu d'agir, le réagir nous réintégrant dans une logique d'immanence.

Laisser advenir l'effet

De fait, avec cette pensée chinoise, la véritable efficacité apparaît toujours " en creux ", avec le refus de l'effet, de l'héroïsme. C'est le vide qui permet le plein d'effet, effet n'est pas à rechercher mais à recueillir : ne pas se mettre en avant, faire en sorte qu'on vienne vous chercher, ce sont les autres qui font le travail ; c'est en ne se mettant pas soi-même en valeur qu'on peut être en vue.

Plus tôt on intervient en amont, moins il faut agir - intervenir - jusqu'au sommet de l'art consistant à vaincre avant d'avoir combattu. Rondeur et mobilité en amont, carré et stabilité en aval. A l'efficiency reviennent la fluidité et la continuité du processus : l'efficiency ouvre l'efficacité sur une aptitude qui n'a plus besoin du concret pour opérer. L'efficacité est d'autant plus grande qu'elle ne se voit pas (en tant qu'efficiency), mais cet invisible est de l'ordre de ce qui n'est pas encore perceptible (en amont).

En Chine, l'image de l'eau est celle se rapprochant le plus de la " voie ". L'eau nous met sur la voie de la voie parce qu'elle se renouvelle constamment d'elle-même et que, s'écoulant d'un amont invisible, son cours n'en finit pas de progresser. Avec sa souplesse et faiblesse conjuguées qui la

rendent plus forte que la force, plus forte que la pierre, l'eau illustre bien l'efficacité. Force-propension : l'eau suit sa pente pour avancer ; le réel a la forme de l'eau, toujours changeante.

Tout est tendu dans la pensée chinoise vers une certaine forme de victoire, dans les épousailles avec le réel. Jullien pointe cependant que personne ne semble voir côté chinois qu'il peut aussi exister presque un plaisir de perdre, par et à cause de l'action, parce que perdre par l'action, c'est exister. Pour exister donc, on pourrait aussi supposer que plutôt que d'épouser et se fondre dans le réel on puisse lui résister, et de cette façon gagner son émancipation, sa liberté en quelque sorte. Héraclès pourrait être heureux de monter sur son bûcher, heureux de s'être épuisé " pour rien ". Il faudrait alors pour Jullien écrire un autre traité, un éloge de la " résistance ".

2.) Les Transformations Silencieuses par François Jullien (cf. http://www.grasset.fr/chapitres/ch_jullien2.htm)

D'où vient que ce qui se produit inlassablement sous nos yeux, et qui est le plus effectif, est patent, certes, mais ne se voit pas ?

Effectif, à coup sûr : tant un effet de réel s'y fait, au bout du compte, le plus brutalement sentir et nous revient en plein visage. Car il ne s'agit pas là d'une invisibilité intérieure, secrète, psychologique, celle qui serait des sentiments ; ni de l'invisibilité des idées, que la philosophie a décrétée d'emblée d'une autre essence que le sensible. Non, l'invisibilité dont je parle est propre au " phénomène " et fait son paradoxe : ce qui ne cesse de se produire et de se manifester le plus ouvertement devant nous - mais si continûment et de façon globale - pour autant ne se discerne pas. Discret par sa lenteur en même temps que trop étale pour qu'on le distingue. Il n'y a pas là éblouissement soudain qui aveuglerait le regard par son surgissement ; mais, au contraire, le plus banal : ce partout et tout le temps offert à la vue, de ce fait même, n'est jamais perçu - on n'en constate que le résultat.

Grandir - nous ne voyons pas grandir : les arbres, les enfants. Seulement, un jour, quand on les revoit, on est surpris de ce que le tronc est devenu déjà si massif ou de ce que l'enfant désormais nous vient à l'épaule. Vieillir : nous ne nous voyons pas vieillir. Non seulement parce que nous vieillissons sans cesse et que ce vieillissement est trop progressif et continu pour saillir à la vue ; mais également parce que c'est tout en nous qui vieillit. Tout : non seulement les cheveux blanchissent, mais aussi les cernes se creusent, les traits s'empâtent, les formes s'alourdissent et le visage devient " de plâtre ". Et aussi : le teint vire, la peau se gerce, à la fois la chair s'affaisse et se rétracte, etc. - je passe. Il y a si longtemps que, avec ironie ou pitié, dans toutes les littératures du monde, on le décrit ; et aussi, si longue que soit l'énumération, elle ne s'approchera jamais de ce tout. " Tout ", c'est-à-dire que rien n'échappe : le regard vieillit et le sourire et le timbre de la voix et le geste de la main - tout s'infléchit et notre " port ", bien sûr, avec ses semelles de plomb, dit Proust, qui s'attachent aux pieds.

Or, parce que c'est tout qui se modifie, que rien n'en est isolable, ce manifeste en devenir, et même étalé sous nos yeux, ne se voit pas. Peut-être a-t-on bien repéré, un matin, sur la tempe, quelques cheveux blancs avant-coureurs ; mais ils ne sont là, somme toute, qu'anecdotiques. Car ce ne sont pas des cheveux blancs qui font qu'on aura l'air vieux et qu'un jour des gens se lèvent pour vous céder la place dans l'autobus. Non, c'est l'" air ", c'est-à-dire c'est tout, c'est partout... Ceux qui se fient à la chirurgie esthétique n'en savent-ils pas quelque chose ? En réparant le vieillissement ici, au coin des yeux, sur leur visage, ils le rendent plus criant, par contraste, dans leur dos voûté ou le timbre défraîchi de leur voix. Somme toute, ces quelques

cheveux blancs de plus ne sont qu'un indice accidentel, un peu plus saillant, de la " transformation silencieuse " qu'on ne voit pas s'opérer.

" Silencieux " est plus juste, en effet, qu'invisible, à cet égard, ou plutôt en dit plus. Car non seulement cette transformation en cours, on ne la perçoit pas, mais elle s'opère elle-même sans crier gare, sans alerter, " en silence " : sans se faire remarquer et comme indépendamment de nous ; sans vouloir nous déranger, dirait-on, alors même que c'est en nous qu'elle fait son chemin jusqu'à nous détruire. Puis on tombe, un jour, sur une photographie d'il y a vingt ans et le trouble dont on est saisi soudain est irréprouvable. Le regard scrutateur s'engloutit dans la question : comment serait-ce moi ce visage ? Ce n'est pas " moi " - mais alors quel autre que moi ? Certes, je me reconnais peu à peu, en recomposant patiemment les traits, mais de façon seulement allusive et tellement étranger : sous ce regard perplexe, " moi " se défait. Ou encore, en croisant un camarade qu'on n'a pas revu depuis des années : " ... il avait gardé bien des choses d'autrefois. Pourtant je ne pouvais comprendre que ce fût lui " (Proust, à la fin du Temps retrouvé (N1))

En l'évoquant à plaisir, comme en cette dernière matinée chez la princesse de Guermantes, la littérature prend sa revanche sur la philosophie, car elle fait apparaître ce que la philosophie (européenne) n'a pas pensé. Celle-ci a laissé de côté ce trou, béant, surgi soudain dans notre expérience. Je le sais, certes, en croisant ce camarade ou en regardant la photographie (que c'est lui, que c'est moi), mais en même temps je ne le crois pas. Non que je prétende en douter (le fameux " doute " qui fait entrer en philosophie), mais comment parvenir à y adhérer, à m'en persuader ? Quelle brèche s'est donc ouverte entre les deux, que la raison ne parvient pas à recoller ? Quelle épaisseur - ou l'épaisseur de quoi ? - fait donc ici résistance ? Avouons même que cette question qui surgit alors et nous maintient perplexe nous paraît soudain l'emporter sur toute autre question possible - avec elle on vient de commencer de tirer un fil, dans l'anodin, le quotidien, dont on pressent déjà qu'il risque de nous entraîner trop loin... - Mais cette question ne serait-elle pas au fond la seule importante ? Il est clair, en tout cas, qu'elle fore soudain à une tout autre profondeur, ou radicalité, que les autres : ouvrant à l'improviste, comme par mégarde, sur un plus vrai que tout autre vrai. Question la plus à vif, la plus à ras, la moins bavarde.

Il y a bien là " révélation ", comme on dit, surgie dans cette échancre, mais qui n'a plus rien à voir, cette fois, avec une sollicitation mystique, tant ce patent qui se lève alors devant nous est bien le seul irrécusable et même sur le point de tout emporter dans son vertige. " J'ai vieilli " - mais un mot suffit-il à le dire ? Ou ce mot n'est-il pas plus " gros " que tous les autres mots ? Car jusqu'ici silencieuse, la transformation s'impose maintenant de la façon la plus criante, d'autant plus brutale, par son résultat, et cet effet de réel nous revient bien en plein visage. Voilà donc qui s'est opéré si sourdement en moi - au point qu'il n'y a plus " moi " - et qui a pourtant échappé à ma conscience ; et rejette soudain tellement loin de nous - comme tellement abstraits, secondaires - ces fameux problèmes de la connaissance dans lesquels s'est complu la philosophie.

3.) **L'apport de Sun Tzu dans la pensée stratégique moderne par Pierre Fayard**, Professeur à l'Université de Poitiers, Docteur en Sciences de l'information et de la Communication, auteur de « Comprendre et appliquer Sun Tzu » (cf. blog <http://www.comprendreetappliquersuntzu.com>)

Conférence <http://tv.aege.fr/2011/11/l%E2%80%99apport-de-sun-tzu-dans-la-pensee-strategique-moderne-pierre-fayard/> In : 45^{ème} séminaire de recherche à l'École de Guerre Économique dans le cadre du 3^{ème} cycle en « stratégie et intelligence économique » le 27 octobre 2011.

Alors que les précédentes éditions comportaient respectivement 19 et 25 stratagèmes, cette troisième, profondément revue et augmentée, reprend l'intégralité des 36 stratagèmes chinois. Elle synthétise ainsi deux livres en un. L'art de la guerre remonte à près de deux millénaires et demi en arrière, quand Le traité des 36 stratagèmes, sans auteur attribué, se décline depuis quelques siècles seulement sous la plume de différents auteurs. Pour le lecteur occidental, ce dernier texte a l'avantage d'être plus aisément applicable aux stratégies d'entreprises, à la politique, à la diplomatie, mais aussi aux situations de la vie professionnelle ou personnelle.

Comprendre et appliquer Sun Tzu se veut un ouvrage de vulgarisation qui rende opérationnelle une pensée stratégique adaptée aux temps troublés que nous connaissons aujourd'hui, mais qui sont riches d'opportunités pour qui sait s'y risquer. Nous y avons multiplié des histoires commentées pour lui donner un côté ludique et démontrer que la stratégie est l'affaire de tous. Par définition, elle est contraire à la fatalité et n'a de cesse de faire mentir ce que l'on présente comme des états de faits inéluctables. Elle s'inscrit à l'encontre de modèles qui prétendent qu'il existerait des règles fixes et infaillibles pour parvenir à ses fins. Car la réalité n'a jamais attendu les lumières d'un stratège, aussi brillant soit-il, pour obtempérer à ses injonctions ! Par bonheur, elle est autrement fertile et malléable, et c'est à cette vision que nous invite la pensée stratégique chinoise qui considère le monde comme une succession permanente de transformations, et que l'intelligence rend apte, ou non, à en tirer profit.

La voie chinoise, relationnelle, se définit toujours en fonction des possibles contenus dans les situations. C'est en les révélant et en s'y associant qu'elle se conçoit et se déploie. L'architecte sino-américain Pei en charge de la redéfinition de la logistique du Musée du Louvre, commença par s'imprégner du lieu avant d'émettre une quelconque idée de plan. Pour lui, la pyramide de verre qui le coiffe à présent était comme déjà contenue et portée par l'espace de la cour Napoléon. De là à dire que l'harmonie est stratégique, il n'y a qu'un pas. La culture stratégique de la Chine ancienne investit sur la sensation pour appréhender les tendances à leur état naissant. En se mettant à l'école de la nature et des autres, elle s'en fait des sources d'inspiration et des alliés y compris dans l'adversité. Son usage du paradoxe déconcerte, mais démontre à l'envie son efficacité. Dans notre époque tumultueuse, cette pensée est un revivifiant qui fait l'éloge de la fluidité, de l'imagination et de l'adaptation créative, ce qui est à la portée de chacun.