

## ***LE MANDARIN ET LE SAMOURAÏ***

*Figures emblématiques des cultures stratégiques chinoise et japonaise*

*Pierre Fayard*

Au-delà du cliché, les figures du mandarin et du samouraï représentent des emblèmes des cultures stratégiques traditionnelles de la Chine continentale et du Japon insulaire. Elles distinguent entre d'une part le lettré, politique serviteur de l'Etat et qui gagne son rang du fait d'un mérite acquis par l'étude et l'intrigue, et d'autre part le guerrier à la dévotion absolue au clan, et plus particulièrement à son chef, et dont la résolution n'a d'autre limite que la mort. Le premier a le souci du temps long et du maintien des équilibres pour assurer la pérennité de l'Etat quand l'autre ne compte que sur son engagement plein et entier dans le présent. Par son raisonnement global et son souci du long terme, la culture du mandarin est stratégique alors que celle du samouraï excelle d'abord dans le tactique et l'opérationnel.

Une culture de la stratégie résulte du *comment* une collectivité humaine s'institue en temps qu'acteur dans son environnement et dans sa relation avec l'altérité, puis s'efforce d'assurer sa sécurité, sa pérennité et au-delà son développement. Plus tacite qu'explicite, elle est spontanément mobilisée en cas de crise, de changement ou d'impératif d'adaptation. Le critère physique constitue un premier champ de contrainte à partir duquel elle se constitue. L'espace n'a pas les mêmes effets selon qu'il se traduit sous une forme enclavée, une plaine ouverte ou un archipel. Dans un monde global et ouvert où se multiplient les interactions entre acteurs différents, la conscience et l'explicitation de la particularité de sa propre culture de la stratégie et de celle des autres s'imposent. Or, si la distance d'avec sa propre culture est malaisée, la prise en compte de celles des autres en favorise la révélation par contraste. Contre toute forme de surdité et de cécité à l'égard des autres et de soi-même, c'est là une condition de l'efficacité dans la relation mais aussi d'enrichissement. *Le principe du recul stratégique est fondé sur cette vision de la diversité des cultures et sur la possibilité d'analyser les modes d'action des peuples et leurs comportements stratégiques à partir des éléments de continuité de leur histoire*<sup>1</sup>.

## CHINE

### Une pensée stratégique continentale soucieuse de long terme

La culture stratégique de la Chine traditionnelle est marquée par les caractères physiques et la démographie d'un pays vaste dont l'histoire compte plusieurs millénaires. Très tôt, elle dut composer avec la question du nombre par rapport aux ressources disponibles. Economie et harmonie s'y révèlent comme deux principes clefs. La bonne gestion des ressources pour soi et leur destruction chez l'autre, s'il est un opposant, représentent des préoccupations centrales. L'histoire de l'administration de l'Empire du Milieu tourne autour de la conquête et de la préservation de l'Etat en temps qu'unité qui fonctionne. L'art de durer est au cœur de cette culture au point que les Chinois surent transformer le temps en espace en retournant des défaites militaires en victoires par le biais d'une sinisation des contrées d'origine de ses conquérants mongols puis mandchous. La rareté relative des biens contraste avec une grande habilité à utiliser le temps.

A l'image du jeu d'origine chinoise, le *wei chi*, plus connu sous son appellation japonaise de jeu de *go*, la maîtrise du territoire est synonyme de vie en Chine. La sécurité de la création, du maintien ou de l'expansion des territoires dépend avant tout de la solidité et de la fiabilité des communications internes entre ses éléments constitutifs. Les *relations* sont plus importantes que les composantes elles-mêmes. Pour Sun Tzu, la qualité des liens entre le général et ses troupes ou entre le prince et ses sujets est la meilleure des garanties de l'invincibilité. Mao Tsé Toung ne fit que reproduire cette recommandation lorsqu'il écrivait qu'avec le peuple tout est possible, mais que sans son appui on est irrémédiablement condamné à terme. Les intermédiaires constituent des articulations essentielles, des éléments pivots de la stabilité ou de la déstabilisation. Pour s'assurer de l'invincibilité, le stratège s'attache à mettre en place un tissu de relations légitimes et ritualisées qui structure un ensemble cohérent et réactif. L'invincibilité ne dépend pas prioritairement de l'accumulation de moyens offensifs et défensifs, mais de la confiance qui unit un pouvoir, reconnu comme juste et légitime, avec ses sujets. Faute de quoi, ceux qui prétendent détenir la force ne sont en définitif que des *tigres en papier* selon les termes de Mao Tsé Toung. Une fois l'invincibilité acquise au moyen de l'harmonie intérieure et de l'excellence de l'administration, les erreurs adverses offrent des opportunités de gains ou de victoires. Plus les relations entre les composantes de l'édifice social adverse sont défectueuses et plus il gaspille ses ressources, plus l'avantage du stratège vertueux s'affirme. Car en Chine, la vertu est stratégique !

La philosophie du *yin* et du *yang*<sup>2</sup> qui voit le monde comme une transformation perpétuelle forme le soubassement de la culture de la stratégie de la Chine traditionnelle. De l'interaction constante de ces deux

principes opposés *et* complémentaires résulte un changement incessant dont il convient de distinguer les prémices afin de s'y adapter pour en tirer profit. Or, ce n'est pas le fort en muscles qui est le mieux à même d'interpréter les signes ténus des modifications en cours ou à venir, mais bien plutôt le sage, l'homme de vertu et de connaissance qui tempore et agit à propos. L'intelligence du réel et des mutations en cours permet de gérer et d'agir à bon escient. Connaissant le sens des flux, c'est en les épousant que, paradoxalement, le stratège les dirige par synergie et coïncidence<sup>3</sup>. En les accompagnant, il se fait l'allié de plus fort que lui et cette soumission peut révéler une domination paradoxale et peu visible.

Ce même souci de l'économie fait dire à Sun Tzu que les armes sont des instruments de mauvais augure auxquels on ne doit recourir qu'en toute dernière limite, car l'affrontement est coûteux, hasardeux et destructif. Une contrée soumise par la force est plus difficilement contrôlable et le bénéfice en est moindre. Vaincre le ressentiment, le désir de vengeance, effacer les douleurs... tout cela est contraire à l'économie. C'est pourquoi la meilleure des stratégies ne cherche pas l'affrontement direct avec les troupes adverses ou l'assaut des places fortes, mais s'attaque aux plans de l'adversaire ! Le stratège qui parvient à percer les intentions de son adversaire et à en développer la connaissance a presque déjà partie gagnée. On mesure la différence avec le grand classique occidental de la stratégie, *De la guerre* de Carl von Clausewitz, qui recommande d'annihiler en priorité la force adverse afin de mettre l'autre en situation de ne plus pouvoir se défendre et de lui dicter ainsi sa volonté. A l'inverse en Chine, la subtilité, voire la sensibilité, font la différence pour apprécier qualitativement le mode de fonctionnement de l'esprit adverse. L'accumulation ou l'engagement de moyens matériels n'intervient que dans un second temps.

Comme le sage, le stratège idéal est sans volonté, sans dispositions fixes et sans *credo* coulé dans le bronze. C'est, au contraire, sur l'image de l'eau qu'il règle son comportement. L'élément liquide n'a pas de forme déterminée, et il emprunte celle de ce qui le contient ou du terrain sur lequel il se trouve. Dans un vase il est vase, dans une cuvette il est cuvette, sur une surface plate il s'étale, dans la chaleur il est vapeur, dans le froid intense il devient glace, givre ou gelée, sur un relief accidenté ou dans une déclivité il est farouche... C'est en s'adaptant aux conditions changeantes que l'eau demeure ce qu'elle est, ainsi doit-il en être de l'art de la guerre selon Sun Tzu, ou véritable caméléon selon Clausewitz. Mais l'eau est aussi potentielle du fait de la gravité. C'est pourquoi l'art du stratège consiste à en tirer le maximum d'effet par un travail de configuration des situations.

Le stratège n'attend pas la victoire de ses soldats mais du contexte dans lequel il les place. Force ou faiblesse, courage ou couardise ne sont pas des qualités définitives, mais découlent des situations qui rendent forts et courageux ou l'inverse. C'est de la qualité d'un *rapport de situation* que découle la décision bien plus que d'un rapport numérique de forces.

Manipulatrice de situations, la culture stratégique de la Chine ancienne incline à tirer profit des potentiels inscrits dans les situations en les combinant avec des desseins à long terme. Il s'agit d'une culture stratégique d'inspiration indirecte qui privilégie l'action *en fonction* plutôt qu'*a priori* et en force.

## JAPON

### **Rythme et résolution : une culture marquée par le tactique et l'opérationnel**

Le Japon est un archipel éloigné du continent par une mer difficile et ses ressources naturelles comme son espace pour vivre et cultiver sont très limités. Si le fléau de l'inondation représente le plus grand danger en Chine, ici l'activité sismique des volcans, des tremblements de terre et des *tsunamis* modèlent une nature violente. Unifié, il se tourna vers la conquête extérieure après avoir largement importé de Chine et de Corée jusqu'au grand classique de l'art de la guerre de Sun Tsu. Le Japon est un transformateur qui a toujours nipponisé, souvent en les améliorant, les apports et les acquisitions externes. Dans ce pays pauvre en ressources naturelles, on apprend très tôt l'interdépendance aux enfants. Ils ne sont rien sans le groupe et ils doivent s'y dévouer en donnant le meilleur d'eux-mêmes sans économiser leur peine. Les ressources humaines sont à la base de la survie et du développement de cet archipel qui singulièrement ne se considère ni d'Asie ni d'Occident, mais... japonais !

Depuis des siècles, ce dont ce peuple ne dispose pas en termes d'*espace*, il se le procure dans le *temps* au moyen de cette capacité à agir notamment dans la précision de microrhythmes. Puisque l'étroitesse spatiale prive de marges de manœuvre, la solution consiste à s'en procurer dans le temps au moyen de l'anticipation fondée sur la connaissance et l'excellence pratique. La sensibilité aux conditions s'y traduit dans l'éducation de l'intuition qui donne à ressentir en amont des phénomènes manifestes. Cette perspicacité permet à un acteur, individuel ou collectif, de se positionner et d'inscrire son action dans cet *espace-futur* encore libre d'occupation et avec le bénéfice énergétique de la justesse. «*La pensée stratégique de l'Anticipation est prospective. Elle agit sur le changement et permet de restructurer la disposition des forces par la création de nouvelles armes (l'innovation), ou de nouveaux principes d'organisation (le maillage) et de renforcer la cohésion du groupe et la détermination des hommes par la création de nouvelles valeurs*».

La recherche de la maîtrise des flux et des relations découle de la réalité d'une nature insulaire où l'espace maritime incarne à la fois une protection et une vulnérabilité. Pour le Japon, la maîtrise de l'espace intermédiaire qui le sépare du continent est stratégique et sa relation physique avec l'altérité suppose une double rupture de charge : à l'embarquement et au débarquement. Cet impératif logistique suppose

l'excellence dans la maîtrise des milieux et des moyens de la communication tout comme de l'information. Le renseignement et les réseaux sont stratégiques pour l'intelligence des conditions et des circonstances autant en défensif qu'en offensif, car il y va d'un intérêt vital. Un autre effet de l'insularité repose dans la claire distinction entre ceux qui se situent d'une part ou de l'autre de la mer : les Japonais d'une part, l'ensemble des *autres* d'autre part. Il se développe chez les insulaires qui nomadisent sur les mers une mentalité souvent prédatrice à l'égard des sédentaires du continent que l'on divise pour accentuer leur vulnérabilité.

Par son origine dans la *voie du guerrier (budo)*, la culture stratégique japonaise diffère de la culture stratégique chinoise plus politique et pour laquelle la durée et l'investissement minimum dominant. Ici, la culture stratégique se traduit dans une philosophie de l'action dans laquelle la subjectivité et le dévouement constituent des valeurs premières. « *La philosophie du Hagakuré fait de l'action le moyen le plus efficace d'échapper aux limites du moi pour se plonger dans une unité plus vaste*<sup>5</sup> ». Traduction dans les faits plus qu'épreuve de vérité, le combat manifeste en plein jour qui doit vivre et qui doit disparaître. Il révèle qui est en harmonie avec l'environnement et qui n'a pas su lire ses conditions et ne s'y est pas adapté en conséquence. Pour Yamamoto<sup>6</sup>, le guerrier placé devant le dilemme extrême de la vie ou de la mort, qui songe en priorité à se sauver, ne mobilisera jamais la totalité de ses moyens. Ce souci fatal de l'économie, non seulement n'est pas pardonnable, mais en sus racornit l'action et la capacité opérationnelle. A l'inverse, penser à mourir est la condition de l'engagement total, du plus grand rendement et du dépassement de ses propres limites. Comme les Chinois, les Japonais sont à l'école perpétuelle des conditions changeantes qui s'imposent à eux et qui leur donnent l'opportunité de développer leur *do*, leur voie. L'entraînement sans relâche éduque la sensibilité au point de la rendre *parfaite*.

La notion de rythme est au centre de cette culture stratégique qui recommande de le distinguer en toutes choses et optimise ainsi l'usage de l'espace. Le rythme est aussi ce qui unit le collectif, y assure l'harmonie et la coordination opérationnelle. « *Il faut savoir distinguer entre le rythme ascensionnel et le rythme décadent (...) Il faut tout d'abord connaître le rythme concordant, puis comprendre quel est le rythme discordant. Il faut savoir distinguer le rythme qui sied bien, le rythme à saisir selon l'occasion et le rythme contrariant ; tous les rythmes qu'ils soient larges ou étroits, lents ou rapides sont caractéristiques de la tactique. Tout particulièrement, si l'on ne saisit pas le rythme contrariant, la tactique ne sera pas sur des bases solides*<sup>7</sup> ». Musashi recommande le rythme vide, né de l'intelligence et qui se manifeste comme inattendu par l'ennemi. Pour saisir le rythme de l'autre, on développe une aptitude à se mettre complètement à sa place et à vaincre ses intentions au moment même de leur naissance ! « *Ayez la volonté de traverser le courant critique dans les moments de crise (...) Une fois le courant critique dépassé, on fait naître des points faibles chez l'adversaire, on prend l'initiative et on atteint une*

*grosse partie de la victoire*<sup>8</sup> ». Cette volonté d'engagement permanent et sans compter manque parfois de mesure stratégique et politique, en conduisant dans des implications non raisonnées et au-delà de l'acceptable par l'environnement.

On s'égarerait à considérer qu'une culture de la stratégie est déterministe. Indicative de tendances et de comportements spontanés, elle permet de penser l'analyse et l'action à partir de points de vue différents et d'enrichir ainsi sa propre panoplie stratégique. Dans le cas de la Chine et du Japon, le temps joue un rôle prépondérant et cela rend les cultures stratégiques de ces pays particulièrement actuelles du fait de la prépondérance de la dimension temporelle sur la dimension spatiale dans le chantier stratégique de ce début de siècle.

L'image de l'eau et des grands fleuves des intentions en actes des Chinois est préfigurée par des ruissellements imperceptibles difficilement contrôlables.

Le feu de la voie japonaise du guerrier, quant à lui, est toujours précédé d'une maturation lente pour acquérir le consentement et l'énergie de chacun<sup>9</sup>, puis, le cap étant donné, l'engagement opérationnel est redoutable car il ne reste plus d'espace au doute ralentisseur.

*Pierre Fayard est Professeur des Universités à l'Institut de la COMmunication et des nouvelles TEChnologies (ICOMTEC) où il dirige l'équipe de recherche doctorale. [pierre.fayard@univ-poitiers.fr](mailto:pierre.fayard@univ-poitiers.fr) - [www.stratego.tv](http://www.stratego.tv)*

### **Bibliographie :**

- Pierre Fayard, *La maîtrise de l'interaction - L'information et la communication dans la stratégie*, Zéro Heure Editions Culturelle, Paris, 2000.
- Pierre Fayard, *Comprendre et appliquer Sun Tzu - Sagesse de la culture stratégique chinoise*, Editions Ellipses, Paris, 2003 (à paraître).
- François Jullien, *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996.
- Yukio Mishima, *Le Japon moderne et l'éthique samouraï, la voie du Hagakuré*, Arcades Gallimard, Paris, 1985.
- Miyamoto Mushashi, *Ecrit sur les cinq roues*, Maisonneuve - Larose, Paris, 1985.
- Bernard Nadoulek, *L'Intelligence Stratégique*, CPE Aditech, 1991.
- Sun Tzu, *L'art de la guerre* (traduit et présenté par Jean Lévy), Pluriel, Paris, 2000.

### **Notes :**

<sup>1</sup> Bernard Nadoulek, *L'intelligence stratégique*.

<sup>2</sup> Voir Yi Jing, *Le livre des changements*.

<sup>3</sup> Voir François Jullien, *Traité de l'efficacité*.

<sup>4</sup> Bernard Nadoulek, op.cit.

<sup>5</sup> Yukio Mishima.

<sup>6</sup> Hagakuré

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Nous avons eu l'occasion de mettre en relief cette pratique dans le concept japonais de technoglobalisme et les programmes qui s'ensuivirent. Pressé par les Occidentaux d'ouvrir son marché et d'assurer, financièrement, ses responsabilités de grande puissance économique au niveau international, le Japon menacé par un techno-nationalisme qui aurait gelé et freiné les échanges scientifiques, technologiques et commerciaux dont il dépendait, développa cette initiative du technoglobalisme qui prit de court les intentions agressives et contraignantes des Occidentaux en les plaçant devant les cornes d'un dilemme dans l'acceptation du Général Sherman. Soit les Occidentaux collaboraient à des programmes internationaux volontaires en vue de contribuer à la solution des problèmes majeurs de la planète : le non-développement et la pollution, et... ils maintenaient ouverts leurs marchés et mettaient à disposition leurs capacités de recherche et développement. Ou bien, il refusaient et se dénonçaient aux yeux de l'ensemble des pays «en voie» de développement comme de fichus hypocrites qui refusaient d'accorder leurs paroles et déclarations d'intention en faveur du développement... et leurs actes. Sur ce sujet, voir la thèse de Nicolas Moinet (bibliographie) et les articles que nous avons publiés ensemble (idem).

<sup>9</sup> Voir le *nemawashi*.

## MANIFESTE DOCTRINAL

(...)

**Des choses se passent aux quatre coins du monde.**

**L'important : tenir le centre.**

**Le sage saisit l'important.**

**Les quatre orientes répondent.**

**Calme, inactif, il attend**

**Qu'on vienne le servir.**

**Tous les êtres que l'univers recèle**

**Par leur clarté à son obscurité se décèlent.**

**Fonctionnaires de droite, fonctionnaires de gauche,**

**A vos postes !**

**Il ouvre sa porte et devant eux se poste.**

(...)

Han-Fei-Tse, *Le Tao du Prince*.

## MANIPULATION VERSUS PERSUASION

### **Se conformer à l'autre pour le dominer**

(...) Ce point est crucial dans le rapport de parole comme en stratégie : je me conforme à l'autre, mais pour le dominer ; voire on pourrait dire, en rendant le propos exclusif : c'est seulement en m'adaptant à sa disposition, et donc d'une certaine façon en commençant par m'y soumettre, que je peux être sûr de le diriger. A la fois être certain de le pouvoir et savoir comment m'y prendre. Ou, pour rendre ce sens plus incisif encore, et de façon à en pousser à bout le paradoxe : je le suis *pour le conduire* (pour, c'est-à-dire en mesure de).(...)

Nous voilà loin, du coup, d'un certain mythe européen, démiurgique et par suite héroïque, du pur pouvoir de commencement. Etre le premier, entreprendre, engager : la solitude et l'investissement d'un sujet, toujours le risque et la dépense. La jubilation aussi, sans doute, et la fascination de l'inconnu – mais alors on perd de vue l'efficacité, pour basculer dans une autre logique : celle du désir et d'une dépense effrontée. Car, si c'est bien l'efficacité qu'on a en vue, il s'avère beaucoup plus rentable d'« accompagner » le réel, comme ne cessent de le dire la sagesse et la stratégie chinoises, et de se conduire en conséquence. *En conséquence*, c'est-à-dire en en « suivant » la donne pour pouvoir, en s'y *con-formant*, en profiter.

**François Jullien, *Traité de l'efficacité*, pp. 190-191.**

