



Communication & Influence

N°137 - Octobre 2022

Quand la réflexion accompagne l'action

Chine, ruse et influence : les leçons de Sun Tzu pour nos réflexions stratégiques d'aujourd'hui. Le décryptage de Pierre Fayard

Pourquoi Comes ?

En latin, comes signifie compagnon de voyage, associé, pédagogue, personne de l'escorte. Société créée en 1999, installée à Paris, Toronto et São Paulo, Comes publie chaque mois Communication & Influence. Plate-forme de réflexion, ce vecteur électronique s'efforce d'ouvrir des perspectives innovantes, à la confluence des problématiques de communication classique et de la mise en œuvre des stratégies d'influence. Un tel outil s'adresse prioritairement aux managers en charge de la stratégie générale de l'entreprise, ainsi qu'aux communicants soucieux d'ouvrir de nouvelles pistes d'action.

Être crédible exige de dire clairement où l'on va, de le faire savoir et de donner des repères. Les intérêts qui conditionnent les rivalités économiques d'aujourd'hui ne reposent pas seulement sur des paramètres d'ordre commercial ou financier. Ils doivent également intégrer des variables culturelles, sociétales, bref des idées et des représentations du monde. C'est à ce carrefour entre élaboration des stratégies d'influence et prise en compte des enjeux de la compétition économique que se déploie la démarche stratégique proposée par Comes.

Taiwan. Ukraine. Zone Indo-Pacifique. Etats-Unis. Economie mondiale. XX^{ème} Congrès du Parti Communiste Chinois... Sur la scène géopolitique et géoéconomique, la Chine est aujourd'hui au cœur de l'échiquier mondial. Entité majeure, difficile à cerner et plus encore à décrypter, elle nous renvoie à notre vide stratégique. Professeur émérite des universités, Pierre Fayard vient de publier la 5^{ème} édition de Comprendre et appliquer Sun Tzu en 37 stratagèmes (Dunod, diffusé en 5 langues). S'appuyant sur les écrits de Sun Tzu remontant à vingt-cinq siècles, il nous invite à repenser le rôle majeur de la ruse - et des stratégies d'influence - dans la démarche stratégique, en privilégiant l'intelligence des situations et des capacités d'adoption et d'invention. Cacher dans la lumière, l'eau fuit les hauteurs, l'adversité comme potentiel... sont quelques-uns des stratagèmes qu'il décortique.



Dans l'entretien qu'il a accordé à Bruno Racouchot, directeur de Comes Communication, Pierre Fayard montre à quel point, "dans un monde multipolaire où les interactions entre cultures se multiplient et où le changement et les bouleversements d'alliance abondent, il est bénéfique de cultiver une créativité stratégique et tactique nourrie par l'ouverture à d'autres traditions."

La Chine actuelle applique-t-elle selon vous les principes de Sun Tzu ? Autrement dit, articule-t-elle sa politique de puissance au regard des règles de ruse enseignées il y a de cela vingt-cinq siècles, et si oui, sur quel mode ?

Excellente question et matière à débat. Avant de répondre, rappelons une citation de Deng Xiaoping, prédécesseur de Xi Jinping, et qui semble particulièrement en contraste avec la posture, les manœuvres et les discours de ce dernier. *Observe calmement, sécurise ta position, affronte les problèmes posément, dissimule tes capacités et attend ton heure, maintient un profil bas*

et ne prétend jamais au leadership. C'est à peu près l'inverse mot pour mot de la stratégie que donne à voir Xi Jinping. Quelles en sont les raisons ? Invoquons pêle-mêle le désir radical de revanche sur l'Occident, la volonté farouche de restaurer le rang de la Chine dans le monde et d'instaurer sa suprématie... Cela suffirait-il à expliquer un tel contraste ?

Petit rappel historique. La Chine, très grand pays par la taille et le nombre, a toujours eu pour obsession de se préserver en tant qu'entité envers et contre toutes tendances sécessionnistes de l'intérieur ou centrifuges vers l'extérieur. Pour solutionner ce



dilemme, la réponse consiste à renforcer un pouvoir central pyramidal centripète servi par une armée de fonctionnaires qui exécutent les ordres du centre, contrôlent et font remonter l'information comme l'assure aujourd'hui un Parti Communiste Chinois qui innerve la société et compte plusieurs dizaines de millions d'adhérents. Rien ne doit être au-dessus du pouvoir central et cela est rappelé de manière contondante à ceux qui l'oublient : richissimes oligarques, potentats politiques ou grandes entreprises, même internationales. Au nom de l'Empire et de sa permanence, ils restent susceptibles à tout moment d'être arrêtés, déchus de leurs privilèges et jetés en pâture à l'opprobre publique et politique. Si du temps de Mao Zedong, *le Parti commandait au fusil*, aujourd'hui *le Parti commande à l'économie*, jamais l'inverse ! Cette règle ne souffre aucune dérogation qui ouvrirait la boîte de Pandore d'une désagrégation de l'ensemble.

En choisissant la répression à outrance à Hong Kong et un rapport de forces tendu avec Taïwan et ses soutiens internationaux, Xi serait-il en rupture avec la culture de la ruse qui est le propre de la stratégie chinoise ? Une voie plus *soft* avec l'un comme l'autre, n'aurait-elle pas fait le lit à terme d'une unification de fait sans recours à l'instrument militaire ? Entre la Main Land et l'île de Taïwan, la réalité économique croissante des alliances et dépendances mutuelles n'auraient-elles pas permis à terme de faire tomber naturellement l'île, séditiuse au regard du pouvoir chinois, dans l'escarcelle du PCC ?

Quelles raisons éclairent ce choix frontal de Xi ?

Pour y répondre, soulignons la répulsion radicale du pouvoir chinois pour les valeurs de la démocratie, en vigueur de manière résiduelle à Hong Kong, mais bien vivantes à Taïwan. Elles représentent pour le pouvoir chinois actuel un poison instrumentalisé et dirigé contre lui, une source de division et de contestation contraire à "l'harmonie" instaurée par le pouvoir central. De manière offensive, le discours

nationaliste qui accompagne les menaces et démonstrations militaires autour de Taïwan ont pour vocation d'imposer le silence dans les rangs en faisant vibrer une corde patriotique unificatrice qui distingue entre les bons et les mauvais qu'il faut combattre et réduire au silence. Nous pouvons voir dans cette manœuvre stratégique trian-

gulaire une ruse qui ne dit pas son nom, créatrice d'adhésion autour de slogans nationalistes contre les manœuvres perverses des puissances occidentales et de leurs alliés asiatiques. En sus, cela justifie une "saine" répression à l'égard de ceux qui, de ce fait, sont considérés comme des fauteurs de troubles...

À la manière de la dynamique du yin et du yang, toute l'histoire de la Chine est une respiration où alternent des phases d'expansion suivies de contraction. Le considérable développement dans l'économie et la politique internationale de la Chine contemporaine atteindrait-il ses limites d'inversion ? S'il fallait tenter une hypothèse, revenons une fois encore à l'histoire et aux modalités contemporaines de l'expansion économique internationale chinoise qui s'inscrit dans cette obsession centripète. Un rapide coup d'œil sur les relations de la Chine avec des voisins proches ou lointains fait alterner deux temps. Le premier est celui de la séduction, en invoquant au besoin la communauté d'un

repoussoir contre l'Occident, on invoque alors la communauté d'intérêt mutuellement bénéfique, le design d'un ordre mondial nouveau... Une fois parvenu à un accord, le discours et les modalités changent pour un rapport de forces radical où le dominant, en l'occurrence la Chine, impose drastiquement ses conditions. Les exemples abondent et tous les acteurs extérieurs à la Chine qui se sont laissés séduire par les sirènes d'un "gagnant-gagnant" mystificateur le paient très cher une fois l'objectif chinois atteint. Le rapport de force avec des nations dominées devenues dépendantes financièrement et économiquement est sans appel. Les débiteurs ont obligation d'honorer leurs dettes d'une manière ou d'une autre, au besoin en cédant leurs bijoux de la couronne, infrastructures de transport, centres logistiques, terres agricoles, ressources minérales... Après la phase danse du ventre vient celle de la réalité crue qui n'est pas faite d'apparences mais de dépendance avec ses intraitables conséquences où il n'y a aucune place pour les états d'âme.

À travers cette stratégie globale, la Chine est fidèle à sa tradition de la culture de la ruse. *L'art de la guerre est comme l'eau qui fuit les hauteurs et remplit les creux*. En investissant dans les faiblesses des acteurs internationaux, le joueur chinois de Go construit ses réseaux en s'inspirant systématiquement de Sun Tzu et du *Traité des trente-six stratagèmes* auxquels je me suis permis d'en ajouter un trente-septième dans la cinquième édition de mon livre.

Dans la pensée et la stratégie chinoises d'hier et d'aujourd'hui, qu'est-ce qui fait se rejoindre et néanmoins se distinguer ruse et influence ?

L'une et l'autre ont de nombreux points communs et notamment une propension notable à n'offrir aucun point d'appui à des contres. Elles inspirent des stratégies économiques discrètes dites *en fonction* et non *a priori*. C'est *en fonction* du potentiel des situations que l'une comme l'autre se conçoit et se déploie. Cela suppose le préalable et l'enrichissement en continu de l'intelligence des acteurs de la situation que l'on veut orienter, ou bien manipuler sans venir aux mains, de préférence. La connaissance de l'autre/s et des circonstances permet d'identifier des potentiels à même d'être mis en œuvre de manière insensible et rusée. Moins elles sont identifiables comme stratégies, et plus elles ont de chances d'aboutir. Au temps de Mao Zedong, à force de répéter le slogan maoïste que *les impérialistes sont des tigres en papier*, on finit par y croire au point d'y donner consistance. L'influence n'est pas polémique dans le sens frontal du terme. Elle affirme en investissant des caisses de résonance périphériques, dont les échos progressent à la manière du jeu de Go vers un centre, ou un discours devenant dominant qui n'est plus contesté tant il a pris du poids au fur et à mesure de ses pérégrinations réticulaires citées comme témoins de la "justesse" de son propos ! Idéalement et au final, il n'est plus besoin de démonstration puisque tout le monde *s'accorde* sur le message initial.

Ruse et influence agissent sur la perception du réel pour le rendre conforme aux intérêts des stratèges qui les mettent en œuvre. Dans un cas comme dans l'autre, l'essentiel est de ne pas prêter flanc, ne pas apparaître comme *"celui à qui profite le crime !"*. C'est faute de pouvoirs, de moyens, ou dans l'incapacité d'agir à visage découvert, que l'on recourt à l'une ou l'autre de ces modalités stratégiques qui se doivent d'être créatives et souvent paradoxales car il en va de leur sécurité et, à terme, de leur efficacité. ■

Ruse et influence agissent sur la perception du réel pour le rendre conforme aux intérêts des stratèges qui les mettent en œuvre.

EXTRAITS

L'adversité comme potentiel

C'est en s'appuyant sur un vieux diction chinois qui assure que, "si tu veux réaliser quelque chose, fais en sorte que tes ennemis le fassent pour toi", que Pierre Fayard analyse le stratagème n°3, dont le sous-titre est éminemment explicite : Tuer avec un couteau d'emprunt. Recontextualisant l'exemple dans notre XXI^{ème} siècle, il met ainsi en scène un groupe pharmaceutique qui fait appel à des scientifiques et des journalistes pour engager une stratégie indirecte plaidant en sa faveur. Pierre Fayard en tire ensuite les enseignements suivants...

La stratégie n'est pas morale où immorale en soi, elle recherche l'efficacité dans l'art du comment réaliser des objectifs

"Lorsqu'un objectif est difficile ou impossible à atteindre de manière conventionnelle et directe, il faut ruser pour faire en sorte que d'autres le fassent pour soi ! Tel est le principe de ce troisième stratagème dont l'intitulé traditionnel chinois est *Tuer avec un couteau d'emprunt*. On ne saurait être plus clair. Une telle ruse renvoie à de la manipulation que d'aucuns peuvent considérer de bonne guerre. La stratégie n'est pas morale où immorale en soi, elle recherche l'efficacité dans l'art du comment réaliser des objectifs. Puisque ce stratagème fait partie de sa panoplie, mieux vaut en connaître les mécanismes pour s'en garder ou pour créer les conditions de son inapplication. Cette ruse enseigne que limiter sa vision des choses au périmètre réducteur et exclusif de ses activités, en négligeant de prendre en compte les parties prenantes d'un contexte plus vaste et englobant, rend objectivement manipulable. Plus on se concentre et restreint sur une expertise unique, fût-elle exceptionnelle, plus on en devient l'otage et potentiellement manipulable. Qui en est le premier responsable ? Qui manipule ou qui par son inconscience y prête le flanc ?

Ce n'est pas parce que l'autre est un concurrent ou un ennemi qu'il ne peut être utile. Il fut un temps où la mention de ce stratagème fut explicitement utilisée par Deng Xiaoping pour inviter les grandes entreprises chinoises à convertir leurs puissants équivalents occidentaux en alliés objectifs au service du décollage économique de l'Empire du Milieu. Sans usines ni technologies de pointe, sans capitaux et sans marchés, la Chine a mis en mouvement les stratégies de groupes internationaux avides de marchés et de production à moindre coût. Les entités occidentales satisfaisaient ainsi des objectifs de profit à court terme quand la Chine travaillait sur un objectif stratégique long terme pour rattraper son retard. En concurrence entre eux, les grands groupes de l'Ouest renchérirent à coûts d'investissements, de transferts de technologies, de sous-traitances et d'ouverture aux marchés internationaux. C'est ainsi que les Chinois ont aidé l'Occident à jouer ses propres partitions en les orientant sur le long terme. Ces emprunts furent engagés non pas au nom d'un généreux idéal d'assistance au développement, mais à celui des règles d'un libéralisme économique mondial." [...]

Comment identifier les potentiels de parties prenantes d'une situation dont on développe l'intelligence pour les influencer ?

"Les cas propices à l'application de ce stratagème mettent à profit l'articulation de deux niveaux de la stratégie, celui relevant des fins (objectifs) et celui des moyens, qui est le propre de la stratégie elle-même. Dès lors qu'un stratège saisit avec intelligence la logique des couples fins-moyens qui animent d'autres protagonistes, il devient à même de les faire concourir comme dans un orchestre, à une symphonie stratégique au sein d'une configuration qui les englobe sans qu'ils ne s'en doutent. En poussant plus avant le raisonnement, cette ruse incite à considérer les ressources d'un ennemi, voire d'un adversaire, pas uniquement comme des obstacles à réduire, mais comme des potentiels opérationnels pour qui sait les agencer en leur donnant une direction. En chef d'orchestre invisible, le stratège conduit et maîtrise discrètement l'interaction des volontés dans un ensemble dont il est seul à écrire et connaître la partition globale.

Le champ de vision des parties prenantes les plus influençables se limite au strict périmètre local de leurs activités. Tout à leur tâche professionnelle, elles négligent de prendre en compte le point de vue et la spécificité des fins et moyens des autres parties prenantes. Plus les scientifiques, les journalistes et les médecins se comportent étroitement comme des scientifiques, des journalistes et des médecins, moins ils prennent de distance avec leurs actes et moins ils contextualisent l'exercice de leur profession et se défont des manipulations. Ils deviennent objectivement influençables sans en être conscients.

Pourquoi donc un stratège pressé par la nécessité n'engagerait-il que ses moyens si, en orchestrant des relations ou des rivalités, il se procure des alliés qui, en suivant leurs propres logiques contribuent à la réalisation de ses objectifs à lui ? Une telle ruse n'est pas exempte de risques dès lors que les mailles de l'orchestre en deviennent conscientes et le dénoncent. Le choc en retour peut générer des mécanismes de rejet possiblement foudroyants. La ruse est un art périlleux où le rapport faible investissement / grand effet peut aussi se retourner en cas de maladresse. L'esprit de cette ruse en particulier invite à lire dans les situations non tant des qualités intrinsèques et des états définitifs, mais des réalités fluctuantes et malléables pour qui sait y faire point. Dans quelle mesure une focalisation exclusive sur des compétences rend-elle inconsciemment influençable ou bien manipulable ? Dans une situation donnée, comment identifier les potentiels de parties prenantes d'une situation dont on développe l'intelligence pour les influencer ?"

(Source : Pierre Fayard, Comprendre et appliquer Sun Tzu - 5^e éd., p.22 à 25 © 2022 Dunod, Malakoff, avec l'autorisation de Dunod Editeur)

EXTRAITS

Transformer le mirage en réalité, créer quelque chose à partir de rien

En exergue de l'analyse du stratagème n°7, Pierre Fayard place deux citations. Une première de La Fontaine bien sûr ("Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute") et une seconde de LaoTseu ("Toute chose dans l'univers a été créée à partir de quelque chose qui a été créée du néant"). Et Pierre Fayard de rappeler que, "selon le taoïsme, apparence et substance sont complémentaires et la force de l'illusion et de l'imagination peut donner naissance au réel". Suivent le conte et son exégèse que l'on peut lire ci-après.

"Un jeune conseiller pauvre, sans références ni relations, n'a que sa résolution et son intelligence pour se trouver un emploi. À l'affût de tout renseignement utile, il apprend que le souverain du royaume où il vit est passionné par le beau sexe et que la beauté de ses concubines concourt à sa réputation, mais qu'il n'a pas d'épouse officielle. Comment tirer profit de ces informations connues de tous et se procurer ainsi une charge à la cour ? En affinant ses investigations, il découvre que le monarque aime à parcourir les ruelles de la cité en fin de journée quand la fraîcheur succède aux températures élevées. Une manigance prend forme dans son esprit.

Choissant une esplanade adéquate, et alors que le roi est à portée de voix, il vante publiquement la beauté, la grâce, la culture, la subtilité et la sensualité des dames d'un royaume très lointain. Alerté par ces propos enchanteurs, le monarque le fait convoquer séance tenante et l'interroge. Est-ce bien vrai ? Pour y croire, il a besoin de détails. Alors le conseiller sans charge lui sert alors tous les arguments que le souverain rêve d'entendre tant et si bien que le rusé est missionné pour se rendre dans ce royaume lointain et en revenir dignement accompagné. Las, se plaint le conseiller, je suis pauvre et le voyage est long. Qu'à cela ne tienne, le monarque ordonne qu'il lui soit versé une somme conséquente pour ses frais, sa sécurité et sa peine.

Apprenant la nouvelle, les concubines s'affolent. Elles qui réussissent tant bien que mal à maintenir une harmonie dans leurs relations, quelle funeste concurrence se profile à l'horizon ! Elles convoquent le perturbateur sur-le-champ pour le menacer et le convaincre de ne pas donner suite à ce néfaste projet. Les chemins ne sont pas sûrs et une très mauvaise rencontre lui serait sans doute fatale s'il persistait à accomplir cette mission, lui font-elles comprendre... Se posant en victime, le conseiller proteste que le souverain l'a largement rétribué pour cela. Qu'à cela ne tienne, s'il n'honore pas sa promesse, les concubines s'engagent à le rémunérer au triple et elles s'acquittent aussitôt de la moitié d'un premier versement, le solde restant à venir une fois cette histoire classée. De sans ressource qu'il était, le conseiller s'est doublement enrichi, mais comment s'assurer d'une sécurité dans la durée ?

Le temps passe, vient le moment de rendre des comptes au roi. Le conseiller visite préalablement les concubines et leur enjoint de feindre d'être souffrantes pour ne pas satisfaire le monarque les nuits qui précèdent sa convocation. Pour assurer le succès de son stratagème, il leur demande de pénétrer dans la cour royale vêtues de leurs plus beaux et affriolants atours au moment même de sa comparution devant le monarque. Il les presse d'user de tous leurs artifices, de leur grande expérience et de leur savoir-faire pour provoquer à ce moment précis, la plus intense fascination du souverain et de ses courtisans. Vient le moment critique. Alors que l'aspirant conseiller comparait, le roi s'étonne de le voir seul au moment même où le cortège éblouissant des concubines s'engage dans la cour au milieu de manifestations d'admiration.

C'est alors que le rusé conseiller se jette à terre en hurlant. Il se prosterne, gémit, blanchit, s'arrache les cheveux, déchire ses vêtements et se maudit en revendiquant une mise à mort immédiate. Abasourdi, le roi ordonne qu'on le fasse taire. Pourquoi une telle scène, et pourquoi donc n'est-il donc point accompagné ? Le désespoir du conseiller redouble et il s'accuse d'être menteur et fourbe (ce qui est vrai), dépourvu d'intelligence et de discernement (ce qui est faux).

En désespoir de cause, il avoue que ces créatures de rêve qui se tiennent à présent aux côtés de son altesse sont sans nul doute les plus gracieuses, les plus subtiles et distinguées, les plus élégantes et raffinées, les plus merveilleuses que la face du monde eut le loisir de contempler... et que l'homme qui en est le maître est béni du Ciel, sa gloire étant appelée à s'étendre par au-delà les fleuves, des montagnes et de l'océan... [...]

Charmé par ce discours tenu parmi ses vassaux et courtisans qui l'approuvent bruyamment, mais aussi par la magnificence de ses concubines, le souverain conclut que ce conseiller a effectivement très bon goût. Il ordonne en conséquence qu'on le relève et qu'on lui accorde une charge fixe au palais. Quant aux concubines, elles savent d'expérience qu'elles ont affaire à un très grand professionnel capable dans le même temps de défendre une cause et son contraire tout en servant la sienne ! La dynamique de l'illusion a donné naissance au réel."

Comment Pierre Fayard analyse-t-il semblable démarche en termes d'influence ?

"L'aspirant conseiller ne va pas déposer son CV auprès des administrateurs de la cour ou arguer de ses compétences auprès d'un roi certainement inaccessible (hauteur). Il conçoit son stratagème à partir des matériaux disponibles que sont les penchants du roi et la défiance de ses concubines. En leur donnant l'occasion de s'actualiser, le conseiller sans charge se convertit en chef occulte d'un orchestre dont les belligérants, roi, concubines et courtisans sont les instrumentistes. Avec grand sens du rythme, la manœuvre minimaliste du stratège-conseiller se décline en trois temps : capter l'attention du roi, s'assurer de l'alliance des concubines, et enfin théâtraliser la célébration du statu quo d'un royaume sans reine, mais fort bien conseillé..."

(Source : Pierre Fayard, Comprendre et appliquer Sun Tzu - 5^e éd., p.43 à 46 © 2022 Dunod, Malakoff, avec l'autorisation de Dunod Editeur)

EXTRAITS

La ruse des ruses : où le Brésil rejoint la Chine - Du pouvoir créatif du couplage de l'ignorance avec la confiance dans l'action opportune que vont offrir les circonstances

Le 37^{ème} et dernier stratagème que nous propose Pierre Fayard dans son ouvrage est emblématique d'un art de la ruse universellement partagé mais diversement valorisé. Et dans cette perspective, Pierre Fayard fait s'ajouter fable chinoise et astuce brésilienne. Regardons ce qu'il en est ci-après. Mais force est de constater que "là où le Tigre se repose sur les lauriers d'un savoir passé, le Chat met sa confiance dans ce qu'il ignore et ne trahit aucun plan particulier. Cette fable relève d'un jeitinho brasilenho, cet art de la ruse selon lequel, acculé en situation critique, on ne sait pas ce que l'on va faire pour en sortir, mais on sait qu'on va le faire et qu'au final cela va marcher. Não sei que jeito vou dar, mas vou dar e no final va dar certo ! Là est le pouvoir créatif du couplage de l'ignorance avec la confiance dans l'action opportune que vont offrir les circonstances."

Fallait-il que je t'assiste pour que tu m'assassines ?

"Un Tigre jaloux et ombrageux souverain des forêts, supportait mal la concurrence désobligeante d'un Chat sauvage expert en manigances. Exaspéré par ce comportement de lèse-majesté, il décida d'y mettre un terme et conçut pour ce faire un piège redoutable où son malheureux rival se fit prendre. Jusque-là, le Chat lui avait échappé du fait d'un savoir-faire rusé couplé à une créativité sans borne. Mais aujourd'hui, savourant sa victoire et pour en faire durer le plaisir, le super prédateur vainqueur s'avance à pas lents et suffisants vers sa proie dans l'intention de l'occire une bonne fois pour toutes. Mais soudain, il se ravise, n'y aurait-il pas mieux à faire ? Les compétences accumulées par son rival pourraient lui être utiles. À malin, malin et demi, le Tigre propose un marché. Contre le transfert intégral de sa vaste expérience en expédients, ruses et manigances, le Chat aurait la vie sauve dans un exil lointain. Marché conclut ? Le prisonnier a-t-il vraiment le choix ! Méfiant pourtant, le Tigre lui fait administrer un sérum de vérité et le transfert de connaissances commence... En toute sincérité, le Chat rend compte de tous les artifices, ruses et tactiques dont il a hérité ou imaginé et expérimenté lui-même. Le Tigre admire secrètement ces prouesses dont certaines furent dirigées contre lui. Ce minus rival est bien trop ingénieux pour rester en vie, se dit-il. À la vérité, il n'a jamais pensé honorer sa parole, mais dans ce jeu de dupes le Chat ne se fait aucune illusion sur les intentions de son geôlier. Vient le moment où le Tigre n'ayant plus rien à apprendre s'apprête à asséner un coup fatal qui fera passer le Chat de vie à trépas. C'est alors que celui-ci effectue un bond aussi prodigieux qu'imprévu qui le met hors de portée des griffes et crocs du Tigre qui, scandalisé, s'exclame : pourquoi m'as-tu menti ? Tu ne m'as jamais parlé de ce bond ! Malicieux, le Chat répond qu'avant de le réaliser ce bond, il en ignorait l'existence. En conséquence comment aurait-il pu le révéler, mais depuis les circonstances ont changé et il s'y est adapté. Ton sérum de vérité m'a fait te livrer ce que je savais mais pas ce que j'ignorais, continue le Chat sauvage, et puis, fallait-il que je t'assiste pour que tu m'assassines ?"...

Quand le trop-plein de connaissances creuse un défaut dans la cuirasse

De cette fable, Pierre Fayard tire des enseignements précieux : "La propension des dominants est d'interdire aux circonstances de déroger aux cadres fixes qui étayent la perpétuation de leur pouvoir. Il est de leur intérêt d'accréditer que tout est calculable, que rien ne peut ni ne doit changer en dehors de ce qu'ils décident. Après s'être approprié l'intégralité de l'expérience du Chat sauvage, le Tigre s'illusionne à croire à la fin de l'histoire, à tout pouvoir contrôler, et c'est ce qui fait sa faiblesse. Le Chat sauvage quant à lui, transforme son ignorance en arme potentielle, quand le trop-plein de connaissance d'un Tigre qui ne s'étonne plus de rien creuse un défaut dans sa cuirasse. Cette ruse n'incite pas à lutter contre un adversaire, mais à se faire un allié de ses convictions (harmonie). Une fois n'est pas coutume, quand le Tigre est limité et paralysé par sa connaissance, le Chat est agile par ignorance."

Le plus bel enseignement de la stratégie est que la liberté ne saurait jamais être totalement réduite à néant...

"Faire œuvre de stratège dans le monde actuel suppose une ouverture et une capacité d'apprentissage culturel comme jamais auparavant. Le généticien Albert Jacquard avait coutume de dire que "l'on n'a pas l'âge de nos artères mais celui de nos algèbres", soit de nos dispositions et capacités à voir autrement et à trouver des solutions face à la confusion, l'incertitude et la complexité de nos environnements. Ainsi en va-t-il des aptitudes stratégiques à toujours remettre sur l'établi et enrichir d'apports externes. Le sous-titre des éditions précédentes de cet ouvrage mentionnait une sagesse en action. Étudier la stratégie permet de déjouer les pièges, les illusions et les chausse-trappes de l'existence, des autres et de soi-même. Si chacun reste libre de choisir ses valeurs, l'homme demeure potentiellement un loup pour l'homme et, selon les circonstances, il arrive que des agneaux se transforment en meute de fauves terriblement violentes. Faute de s'en défendre, de le prévoir ou de s'en prémunir, les griffes et les crocs sont sans pitié. Mais le plus bel enseignement de la stratégie est que la liberté ne saurait jamais être totalement réduite à néant. Elle demeure toujours à l'état de graine, et cela constitue déjà du potentiel pour le stratège."

(Source : Pierre Fayard, Comprendre et appliquer Sun Tzu - 5^e éd., p.203 à 207 © 2022 Dunod, Malakoff, avec l'autorisation de Dunod Editeur)

BIOGRAPHIE

Depuis son enfance au Sénégal, l'inter-culturel n'a jamais quitté Pierre Fayard particulièrement dans ses relations avec le monde ibéro-américain, le Japon dont il a pratiqué des arts martiaux comme le iado, le kyudo et surtout l'aïkido dont il est 4^e dan aikikai, et avec la Chine dont il est spécialiste reconnu de la culture stratégique. En toile de fond de cette diversité, la stratégie et la communication pavent son parcours professionnel.

Il débute dans l'animation touristique et socioculturelle avant de s'engager dans la communication scientifique et technique, sujet de son doctorat en sciences de l'information et de la communication (Grenoble 1987). Intégré à l'Université de Poitiers en 1988, il y dirige un laboratoire de recherche et lance le réseau international *Public Communication of Science & Technology* devenu référence en la matière avec près de vingt congrès internationaux sur les cinq continents !

Entre 1993 et 1996, dans la foulée du Rapport Martre, il impulse la création à Poitiers du premier pôle universitaire en Intelligence économique dont il dirige le DESS (actuellement Master) entre 1998 et 2001. Entre 2001 et 2005, il effectue de nombreuses missions de recherche sur la voie japonaise de la gestion-crédation du savoir. Il coopère avec Ikujiro Nonaka et la *Knowledge Management Society of Japan* (KMSJ) qui lui décerne le titre de Membre honoraire étranger.

De 2004 à 2012, il est détaché au Ministère des Affaires Étrangères en tant que directeur général du Centre franco-brésilien de Documentation Scientifique et Technique à São Paulo, puis à l'Ambassade de



France au Pérou comme Conseiller de Coopération et d'Action Culturelle (2008 / 2012). À son retour à l'université (IAE de Poitiers) il enseigne au Brésil et en France l'intelligence culturelle de la stratégie moyennant un focus particulier Chine / Japon, États Unis / Brésil. Il devient professeur émérite des universités à la rentrée 2016.

Parmi ses livres de stratégie, on compte *Comprendre et appliquer Sun Tzu. En 37 stratagèmes* (Dunod, 5e édition, 2022. Prix Stratégie d'Entreprise 2011. Éditions en anglais, italien, portugais, roumain), *Douze stratégies pour séduire. Quand la séduction fait son cinéma* (VA Press, 2016, édition en portugais du Brésil), *La force du paradoxe. En faire une stratégie ?* (avec Éric Blondeau, Dunod, 2014), *Sun Tzu. Stratégie et séduction* (Dunod, 2009. éditions en espagnol, italien et portugais), *Le réveil du samouraï. Culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance* (Dunod, 2006, édition en chinois, portugais et roumain).

Pierre Fayard nous avait déjà accordé un entretien pour *Communication & Influence* en juillet 2016 sur le thème *Stratégies de séduction et jeux d'influence* : http://www.comes-communication.com/files/newsletter/Communication&Influence_juillet_2016_Pierre_Fayard.pdf

Émérite actif, durant les années de confinement, il renoue avec une passion de jeunesse d'auteur-compositeur-interprète et compte aujourd'hui plus de vingt compositions originales paroles et musiques, et tout autant de mises en musique de grands noms de la poésie francophone, le tout à la sauce rock'n blues et balades : <https://pierre-fayard-chansons-fr.hubsid.fr/repertoires>

L'INFLUENCE, UNE NOUVELLE FAÇON DE PENSER LA COMMUNICATION DANS LA GUERRE ECONOMIQUE

"Qu'est-ce qu'être influent sinon détenir la capacité à peser sur l'évolution des situations ? L'influence n'est pas l'illusion. Elle en est même l'antithèse. Elle est une manifestation de la puissance. Elle plonge ses racines dans une certaine approche du réel, elle se vit à travers une manière d'être-au-monde. Le cœur d'une stratégie d'influence digne de ce nom réside très clairement en une identité finement ciselée, puis nettement assumée. Une succession de "coups médiatiques", la gestion habile d'un carnet d'adresses, la mise en œuvre de vecteurs audacieux ne valent que s'ils sont sous-tendus par une ligne stratégique claire, fruit de la réflexion engagée sur l'identité. Autant dire qu'une stratégie d'influence implique un fort travail de clarification en amont des processus de décision, au niveau de la direction générale ou de la direction de la stratégie. Une telle démarche demande tout à la fois de la lucidité et du courage. Car revendiquer une identité propre exige que l'on accepte d'être différent des autres, de choisir ses valeurs propres, d'articuler ses idées selon un mode correspondant à une logique intime et authentique. Après des décennies de superficialité revient le temps du structuré et du profond. En temps de crise, on veut du solide. Et l'on perçoit aujourd'hui les prémices de ce retournement.

"L'influence mérite d'être pensée à l'image d'un arbre. Voir ses branches se tendre vers le ciel ne doit pas faire oublier le travail effectué par les racines dans les entrailles de la terre. Si elle veut être forte et cohérente, une stratégie d'influence doit se déployer à partir d'une réflexion sur l'identité de la structure concernée, et être étayée par un discours haut de gamme. L'influence ne peut utilement porter ses fruits que si elle est à même de se répercuter à travers des messages structurés, logiques, harmonieux, prouvant la capacité de la direction à voir loin et sur le long terme. Top managers, communicants, stratèges civils et militaires, experts et universitaires doivent croiser leurs savoir-faire. Dans un monde en réseau, l'échange des connaissances, la capacité à s'adapter aux nouvelles configurations et la volonté d'affirmer son identité propre constituent des clés maîtresses du succès".

Ce texte a été écrit lors du lancement de *Communication & Influence* en juillet 2008. Il nous sert désormais de référence pour donner de l'influence une définition allant bien au-delà de ses aspects négatifs, auxquels elle se trouve trop souvent cantonnée. L'entretien que nous a accordé Pierre Fayard va clairement dans le même sens. Qu'il soit ici remercié de sa contribution aux débats que propose, mois après mois, notre plate-forme de réflexion.

Bruno Racouchot
Directeur de Comes

Communication & Influence

UNE PUBLICATION DU CABINET COMES

Paris ■ Toronto ■ São Paulo ■ Porto Alegre

Directrice de la publication : Sophie Vieillard

Illustrations : Rossana

CONTACT

France (Paris) - North America (Toronto)

South America (São Paulo - Porto Alegre)

bruno@comes-communication.com

www.comes-communication.com



Quand la réflexion accompagne l'action