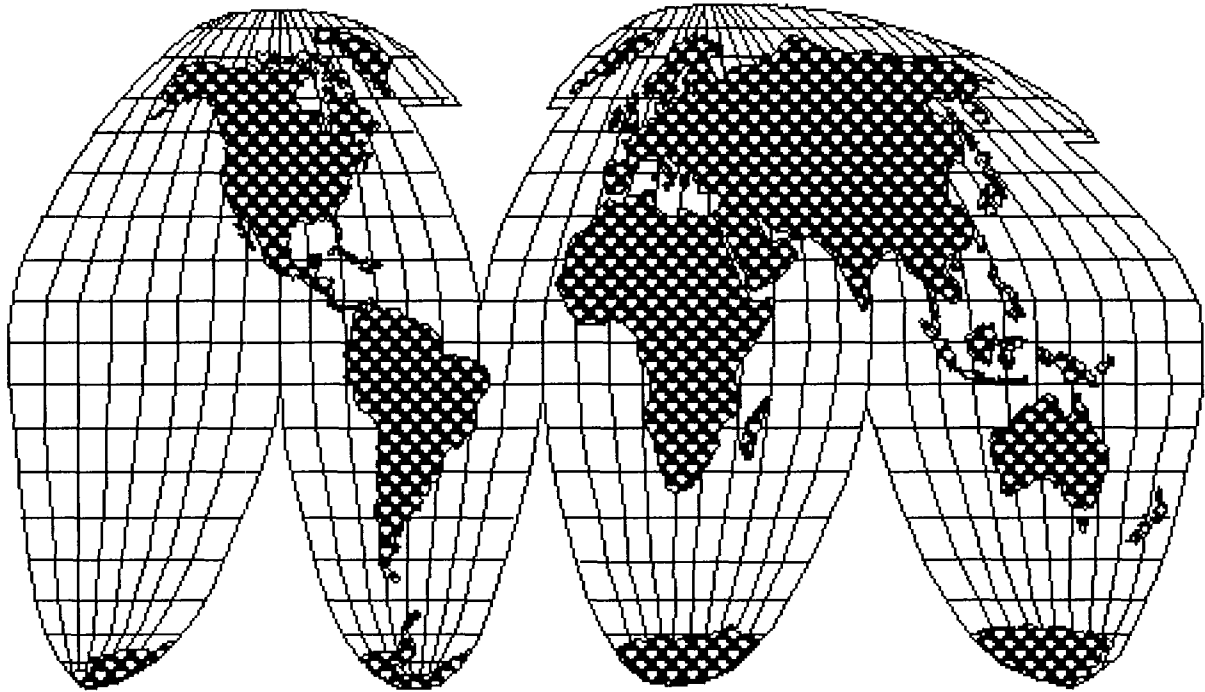


1998-328



MEMOIRE DE STRATEGIE



LA STRATEGIE MILITAIRE, PLÉONASME OU CAS PARTICULIER ?

5ème Promotion 1997 / 1998
Division A / Groupe A 2
Mars 1998

Chef de bataillon
LAPARRA

SOMMAIRE

INTRODUCTION	2
1. CARACTERISTIQUES DE LA STRATEGIE MILITAIRE	4
1.1. SELON LES THEORICIENS.....	4
1.2. AUTRE POINT DE VUE	5
2. LA "POLITIQUE" DE L'ENTREPRISE	7
2.1. RELATIONS AVEC LES FONDEMENTS DE LA STRATEGIE	7
2.2. RELATIONS ENTRE GUERRE ET ECONOMIE	8
3. STRATEGIE D'ENTREPRISE	9
3.1. VOCABULAIRE.....	9
3.2. DEMONSTRATION ?	10
CONCLUSION	10
ANNEXE I : QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE	11
ANNEXE II : LES LOIS D'ACTION RECIPROQUE	12
ANNEXE III : LE DEBARQUEMENT DE NORMANDIE	13
ANNEXE IV : LA BATAILLE DE CANNES.....	14
ANNEXE V : QUELQUES EXPRESSIONS D'ENTREPRENEUR.....	15
ANNEXE VI : BIBLIOGRAPHIE	16

INTRODUCTION

Lors de plusieurs de ses conférences, M. Coutau-Bégarie, soucieux sans doute de définir des limites précises à la stratégie, refusa catégoriquement d'étendre celle-ci à l'entreprise ou à toute autre forme d'activité humaine à l'exception de la guerre.

Par ailleurs, M. Beffa, président directeur général de Saint-Gobain, au cours de sa conférence du 5 février 1998 devant le Collège Interarmées de Défense, utilisa quant à lui à de nombreuses reprises, non seulement le mot de stratégie, mais aussi beaucoup de vocabulaire militaire qu'on aurait pu croire directement emprunté au cours de M. Coutau-Bégarie.

Il est compréhensible, lorsqu'on s'adresse à des débutants en matière de stratégie, de vouloir éviter qu'ils se dispersent. Il est également compréhensible, lorsqu'on est un théoricien, de vouloir éviter une "*confusion extrême au plan des concepts*"¹ certainement préjudiciable. On peut cependant se demander si le dogme en matière de vocabulaire n'est pas une entrave à la réflexion, et donc à l'efficacité. En effet, nous limiter strictement au domaine militaire ne nous empêcherait-il pas de profiter des idées, voire des enseignements, peut-être adaptables, que l'on peut tirer d'autres "disciplines" ?

Nous nous contenterons ici, au risque d'être incomplet, de parler de stratégie opérationnelle afin de ne pas trop élargir le débat.

Nous chercherons à démontrer que, certes la stratégie est peut-être devenue "*un concept attrape-tout*"², mais qu'il serait dommage de ne pas, au moins se pencher sur, au mieux étudier ce que M. Coutau-Bégarie refuse d'appeler la stratégie d'entreprise.

Nous verrons que, selon le point de vue adopté pour caractériser la stratégie militaire, le concept se rapproche de la "politique" de l'entreprise et qu'à condition de bien définir le vocabulaire, le risque de "*confusion extrême*" n'est peut-être pas si grand.

¹ Hervé Coutau-Bégarie : Introduction à la stratégie, Stratégie générale, CID, p. 48.

² Hervé Coutau-Bégarie : Introduction à la stratégie, Stratégie générale, CID, p. 60.

1. CARACTERISTIQUES DE LA STRATEGIE... MILITAIRE

On l'aura compris, un des buts de ce mémoire est de démontrer, ou à tout le moins de tenter de le faire, que la stratégie n'est pas exclusive. C'est pourquoi nous parlerons ici de stratégie militaire au risque, diront certains, de manier le pléonasme...

Encore faut-il, avant d'adopter un autre point de vue, étudier sommairement les arguments des théoriciens qui refusent d'utiliser le mot de stratégie ailleurs que dans le domaine militaire.

1.1. Selon les théoriciens

Plus qu'une définition, nous chercherons à établir ici quelques caractéristiques de la stratégie qui vont dans le sens de l'exclusivité militaire. On pourra trouver en annexe I un certain nombre de citations prouvant d'ailleurs que les théoriciens en cherchent encore la définition "fondatrice".

Partons cependant de l'une d'entre elles afin de déterminer trois caractéristiques qui nous permettront d'avancer dans notre réflexion :

La stratégie est la dialectique des intelligences, dans un milieu conflictuel, fondée sur l'utilisation ou la menace d'utilisation de moyens violents³.

La première caractéristique est donc l'**intelligence**, ou plus exactement la façon de s'en servir relativement à un adversaire. Il s'agit d'imposer son intelligence à l'ennemi⁴. Le meilleur stratège est donc celui qui réfléchit le mieux, le plus vite, afin de vaincre l'ennemi. Notons de plus que le terme de dialectique sous-entend que l'on prenne effectivement en compte l'intelligence de l'ennemi. C'est ce que rappelle M. Coutau-Bégarie en citant Napoléon :

Ne faites pas ce que veut l'ennemi, par la seule raison qu'il le désire ; évitez le champ de bataille qu'il a reconnu, étudié, et encore avec plus de soin celui qu'il a fortifié et où il s'est retranché.

³ Hervé Coutau-Bégarie : Introduction à la stratégie, Stratégie générale, CID, p. 50.

⁴ On parle ici d'ennemi puisque la guerre est à la base de la définition que nous utilisons.

La deuxième caractéristique est, dans la logique de la définition, le **conflit**. L'origine remonte probablement à Clausewitz qui identifiait la guerre à un duel. Il est clair que, dans l'esprit, il faut entendre conflit dans le premier sens que lui attribue le Petit Robert, c'est-à-dire une lutte ou un combat, nous y reviendrons. De plus, il faut signaler que Clausewitz va plus loin, puisqu'en vertu des lois d'action réciproque (voir annexe II), le conflit conduit **en théorie** à l'ascension aux extrêmes.

Enfin, et c'est sans doute la caractéristique la plus importante, il y a la **violence**. Il s'agit là d'un axiome pour la plupart des théoriciens. Notons cependant que la force peut se trouver à l'état de menace lorsqu'on parle de dissuasion.

1.2. Autre point de vue

Nous nous référerons essentiellement, dans cette partie, à l'ouvrage du Général Fiévet *"De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise"* pour tenter d'avoir une autre approche des caractéristiques de la stratégie.

Afin d'avoir une réflexion parallèle, une définition tirée de l'ouvrage précité paraît intéressante :

La stratégie est la conjugaison de la pensée et de l'action, la promotion de l'intelligence dans le domaine de l'action⁵.

Partant du principe que *"pour penser, il faut douter, alors que pour agir, il faut croire"*⁶, l'auteur explique la difficulté de la démarche stratégique par le passage de la pensée à l'action. Il se réfère également, et c'est là une approche radicalement différente des auteurs précédents, aux principes de la guerre pour rechercher les caractéristiques de la stratégie.

Les principes de la guerre retenus sont ceux que nous connaissons bien :

- le principe de concentration des efforts ;
- le principe de liberté d'action ;
- le principe d'économie des forces.

⁵ Général (CR) Gil Fiévet : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, p. 17.

⁶ Général (CR) Gil Fiévet : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, p. 18.

La justification des principes de la guerre comme base de réflexion est que, dans l'histoire, lorsque les principes entrent en opposition ("*divergence*"⁷), l'échec est assuré. En revanche, la "*convergence*"⁸ permet le succès (voir respectivement en annexe III et IV les exemples du débarquement de Normandie et de la bataille de Cannes tirés de "*De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*").

L'intérêt de ces principes, pour l'auteur, est qu'ils peuvent se définir simplement par trois verbes : **vouloir** (principe de concentration), **pouvoir** (principe de liberté) et **savoir** (principe d'économie). De plus, la combinaison de ces trois verbes définit toute la problématique de l'action militaire, et donc de la stratégie :

- *savoir ce que l'on veut, c'est définir la finalité de l'action ;*
- *savoir ce que l'on peut, c'est se rendre compte des possibilités et des capacités des moyens que l'on possède, ce qui permet de définir une doctrine ;*
- *accorder l'objectif de sa volonté aux capacités de ses moyens, c'est définir une stratégie opérationnelle.*⁹

Nous avons donc vu que l'**intelligence** reste un des fondements de la stratégie quel que soit le point de vue considéré. Il s'agit bien sûr de celle du stratège s'opposant à son ennemi ou à son adversaire. De plus, la "*dialectique de l'intelligence*" ou la "*conjugaison de la pensée et de l'action*" ne sont finalement pas des concepts si éloignés l'un de l'autre.

L'opposition apparaît réellement lorsqu'on parle de conflit et de violence. Certains préfèrent en effet le **domaine de l'action**, plus vaste (d'autres diront plus vague) au conflit ; de même, ils parleront de la combinaison des **trois principes**, plutôt que de la violence, comme base de la stratégie.

Il reste que le second point de vue permet selon nous de définir les fondements de la stratégie militaire sans en dénaturer ni la fonction, ni le sens.

⁷ Général (CR) Gil Fiévet : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, p. 27.

⁸ Général (CR) Gil Fiévet : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, p. 25.

⁹ Général (CR) Gil Fiévet : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, p. 44.

2. LA "POLITIQUE" DE L'ENTREPRISE

2.1. *Relations avec les fondements de la stratégie*

Le 5 février 1998, M. Jean-Louis Beffa, Président Directeur Général de Saint-Gobain a prononcé, devant le Collège Interarmées de Défense, une conférence dont le thème était l'entreprise. Ce qui a frappé nombre d'observateurs est le fait que celui-ci utilisa, nous l'avons déjà dit, beaucoup de vocabulaire "stratégique" (voir annexe V). Cela ne serait pas intéressant s'il en était resté à ce stade, cela irait même dans le sens de ceux qui prônent une stratégie uniquement guerrière.

Nous avons heureusement entendu un homme qui possède une véritable vision à long terme de ce que doit être son groupe : *"être au premier rang dans les métiers que nous exerçons, vendre les autres."*¹⁰ Ajoutons que *"dès que l'on gagne de l'argent, nous l'investissons à fond pour déstabiliser nos concurrents"*, et nous ne sommes pas loin du principe de **liberté d'action**, caractérisé plus haut par le verbe pouvoir. De même, le groupe a choisi de vendre peu de matériaux différents, mais en grande quantité, à de nombreux clients. De plus, lorsqu'il décide une *"offensive"* contre un concurrent, il attend d'être en position de force : *"à un moment donné, on mène la bataille contre quelqu'un de plus petit que nous avec toutes les ressources du groupe."* Nous avons là une belle démonstration de **concentration des efforts**.

Enfin, Saint-Gobain fait de *"l'intelligence économique"*, autrement dit du renseignement, un des axes majeurs de sa "politique". Ceci est tellement vrai que le groupe affrète des satellites civils pour surveiller l'état d'avancement des investissements concurrents. Il s'agit bien ici de savoir (cf. § 1.2.) et donc de réaliser **l'économie des forces**.

Puisqu'il est évident que l'entreprise fait partie du domaine de l'action, nous sommes donc bien en présence d'une démarche stratégique, selon les "canons" de la deuxième vision évoquée précédemment.

¹⁰ Toutes les citations de cette partie proviennent de la conférence de Jean-Louis BEFFA.

2.2. Relations entre guerre et économie

Il n'est pas question ici de défendre le concept de guerre économique. Celui-ci donne lieu à de nombreuses polémiques et bien que Clausewitz lui-même convienne que *"le mot guerre est très ambigu : c'est un caméléon qui change constamment de forme"*, nous nous contenterons de chercher des points communs, des relations entre la guerre et l'économie.

Le général Fiévet a dressé un intéressant parallèle entre ces deux notions. Selon lui, l'économie de marché, avec ses alliances, développe une stratégie directe lorsqu'il y a attaque d'un concurrent, ou une stratégie indirecte si c'est le marché qui est attaqué. A ce titre, elle se rapproche de la guerre classique.

La guerre révolutionnaire peut quant à elle se comparer au comportement d'entreprises ne se préoccupant plus des Etats. En effet, ceux-ci sont alors dépossédés de leur force économique, fondement du pouvoir politique.

Enfin, le général Fiévet compare la guerre froide aux situations où il est impossible de faire jouer l'économie de marché. Cela peut se produire soit par suppression de la concurrence (OPA), soit parce que l'économie de marché se grippe (chocs pétroliers, insolvabilité des pays en voie de développement).

A un niveau en dessous, il est frappant de constater combien le vocabulaire tactique militaire peut parfois s'adapter à l'économie. Voyons deux exemples :

- **fixer**, c'est exercer sur l'ennemi une pression suffisante pour lui interdire tout mouvement ou tout redéploiement de dispositif. Remplaçons ennemi par concurrent, et appliquons cela à une "guerre" des prix, par exemple, effectuée par une entreprise pour en empêcher une autre de se développer ;
- **éclairer**, c'est rechercher le renseignement sans engager le combat. C'est exactement ce que font tous les grands groupes industriels (voir § 2.1.).

Bien sûr, le trait est parfois forcé. Surtout, le fait que la guerre règle les conflits par le sang est une différence immense. Cependant, lorsque le résultat d'une offensive économique est la fermeture d'entreprises et son corollaire, le chômage¹¹, le processus n'est finalement pas si éloigné, à un facteur d'échelle près bien entendu.

¹¹ En effet, en période de non-emploi, le chômage peut être considéré comme une mort sociale.

3. STRATEGIE D'ENTREPRISE

3.1. Vocabulaire

Il est donc maintenant clair que stratégie militaire ou stratégie d'entreprise peuvent s'employer à condition de bien les définir, et surtout de bien les séparer. Nous rejoignons sur ce dernier point M. Coutau-Bégarie.

Le problème est cependant que les théoriciens mettent la guerre dans les hypothèses. Quelle meilleure manière de démontrer ce que l'on veut, à savoir que la stratégie n'est que militaire, en partant de la conclusion ? Il ne s'agit pourtant que d'une querelle sémantique qui n'apporte pas grand chose au fond, c'est-à-dire que l'entreprise possède sans conteste une démarche stratégique qui n'utilise pas la violence.

Bien sûr, et comme le dit M. Coutau-Bégarie, les définitions et caractéristiques évoquées au § 1.2. peuvent sans doute s'appliquer à d'autres domaines de l'activité humaine. Les stratégies militaires ne possèdent pas l'exclusivité de la réflexion, ni de l'action.

A contrario, nous n'avons pas non plus celle de la mort. De nombreuses activités humaines, confrontées quotidiennement à la violence, ne font ni ne revendiquent la stratégie¹². La violence ne paraît donc pas être non plus une condition suffisante à la stratégie.

Enfin, nier la stratégie d'entreprise est probablement un combat d'arrière garde, puisque tout le monde utilise ce mot. Autant constater ce qui est et faire un effort de clarté et de communication pour, à l'instar de M. Coutau-Bégarie, expliquer et revendiquer les spécificités de la stratégie militaire.

¹² Prenons par exemple la police.

3.2. Démonstration ?

Nous avons vu que l'on pouvait, sinon définir la stratégie, au moins en poser les fondements de deux manières. Celle que l'on qualifiera de forte, imposant la violence, le conflit et *in fine* la mort dans sa définition, ne peut évidemment pas s'appliquer en l'état à l'entreprise.

En revanche, lorsqu'on part des principes de la guerre, d'une démarche stratégique associant, ou opposant, pensée et action, alors l'entreprise fait de la stratégie.

Mais surtout, et c'est là le but de ce mémoire, plus qu'une querelle de vocabulaire, toujours stérile, **il s'agit de ne pas perdre par ignorance, par cloisonnement des métiers, des enseignements intéressants.** L'entreprise ne se gêne pas pour appliquer des recettes militaires à ses actions, pourquoi nous en priverions-nous ? Prenons simplement deux exemples pour appuyer cette thèse.

Saint-Gobain a subi en 1982, lors de sa nationalisation, une profonde mutation. "*Ronronnant*"¹³ à l'époque, le groupe est maintenant présent dans quarante-deux pays pour un chiffre d'affaires de 107 milliards de francs. Par des *restructurations audacieuses*, une centralisation informatique mais une "*décentralisation de l'initiative*", une réduction drastique des effectifs dans les états-majors (celui du groupe ne comporte que 220 cadres !), le groupe est maintenant parmi les premiers.

Remplaçons privatisation par professionnalisation, groupe par armée et demandons-nous sérieusement s'il n'y a pas des modes d'action, voire une stratégie dont on pourrait s'inspirer.

Jean-Louis Beffa possède une vision "géoéconomique" du monde. Il ne croit pas à une réelle mondialisation de l'économie, mais plutôt à une régionalisation. En effet et à titre d'exemple, le taux de change entre la France et l'Allemagne est stable depuis plus de onze ans. On observe d'ailleurs la même convergence dans le domaine social : les syndicats de Saint-Gobain montrent une volonté de coopération que l'on pourrait croire allemande. Il voit donc à l'avenir des régions économiques, Etats-Unis, Europe, Chine avec ses satellites coréens ou singapourien, Japon, s'affronter les unes les autres.

A l'heure, d'une part des fusions d'entreprises à grande échelle (ce qui va dans le sens de M. Beffa), d'autre part de la redistribution des grandes alliances militaires, il n'est pas certain qu'il y ait tant de différences entre cette vision géoéconomique et une quelconque stratégie militaire globale.

¹³ Toutes les citations de cette partie proviennent de la conférence de Jean-Louis BEFFA.

CONCLUSION

Deux idées apparaissent maintenant claires. D'abord il est important de bien définir les concepts, ensuite il ne faut pas se priver d'expériences ou d'enseignements venant de l'extérieur de notre microcosme.

Nous ne cherchons pas à imposer à tout prix le terme de stratégie d'entreprise. Parlons de politique si l'on veut. Outre le fait que l'expression est de toute manière passée dans le langage courant, ce qui compte est que la démarche intellectuelle est identique. Donc, les modes d'action et les schémas de pensée sont transposables. Ajoutons que l'entreprise vit sa stratégie en temps réel et constate immédiatement la justesse, ou la fausseté, de ses choix. Pour des militaires habitués aux simulations en tout genre, cela devrait nous tenter.

Nous avons souvent tendance, dans l'armée française, à vivre repliés sur nous-mêmes. Il est à peu près sûr qu'en disqualifiant la stratégie d'entreprise, on encouragerait tous les gens en posture de réflexion à ne plus regarder autour d'eux. En affirmant que la stratégie n'est que guerrière, on contribue au phénomène d'autarcie intellectuelle, très en vogue, et très confortable, parmi nos officiers.

Ceci paraît plus dangereux que la "*confusion extrême des concepts*" tant crainte par M. Coutau-Bégarie. Il suffit après tout que les choses soient claires dans nos esprits. Si nous avons de bonnes définitions (et celle de M. Coutau-Bégarie proposée au § 1.1. l'est probablement), si nous savons ce que nous pouvons tirer, en matière de stratégie, des autres activités humaines, il n'y a alors aucun risque de confusion. Que nous importe que celle-ci s'instaure chez les "civils" ?

Il n'est pas déshonorant de parler de stratégie militaire ou guerrière, il ne s'agit donc pas, pour répondre à la question posée, d'un pléonasse.

ANNEXE I

QUELQUES DEFINITIONS DE LA STRATEGIE

Art de présenter un plan de campagne, de diriger une armée sur les points décisifs ou stratégiques et de reconnaître les points sur lesquels il faut, dans les batailles, porter les plus grandes masses de troupes pour assurer le succès. (Littré, 1863-1873)

Partie de la science militaire qui concerne la conduite générale de la guerre et l'organisation de la défense d'un pays ; les opérations de grande envergure, l'élaboration des plans offensifs et défensifs en fonction des effectifs, des moyens logistiques, du potentiel industriel, des données géographiques à grande échelle, des facteurs diplomatiques, politiques etc. (Le Grand Robert, 1955)

Art de coordonner l'action des forces militaires, politiques, économiques et morales impliquées dans la conduite d'une guerre moderne ou dans la préparation de la défense d'une nation ou d'une coalition. (Le Grand Larousse, 1966)

L'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit. (Général A. Beaufre, Introduction à la stratégie, 1963)

L'art et la science de mettre au point et d'utiliser les forces politiques, économiques, psychologiques et militaires dans la mesure des besoins, en temps de paix ou en temps de guerre, dans le but d'apporter le plus grand soutien possible à une politique afin d'augmenter les probabilités et les conséquences favorables de la victoire et de diminuer les risques de défaite. (US Joint Chiefs of Staff, Dictionary of United States Military Terms for Joint Usage, 1964)

Art de faire la guerre sur la carte, d'embrasser tout le théâtre de la guerre. (Jomini, Précis de l'art de la guerre)

Art du haut commandement. (Général Bonnal)

Dialectique des intelligences, dans un milieu conflictuel, fondée sur l'utilisation ou la menace d'utilisation de moyens violents. (Hervé Coutau-Bégarie, Introduction à la stratégie)

Conjugaison de la pensée et de l'action, promotion de l'intelligence dans le domaine de l'action. (Général Fiévet)

Le choix des tactiques, c'est la stratégie. (Amiral Castex)

ANNEXE II

LES LOIS D'ACTION RECIPROQUE DE CARL VON CLAUSEWITZ

Chacun des adversaires fait la loi de l'autre, d'où résulte une action réciproque, qui, en tant que concept, doit aller aux extrêmes.

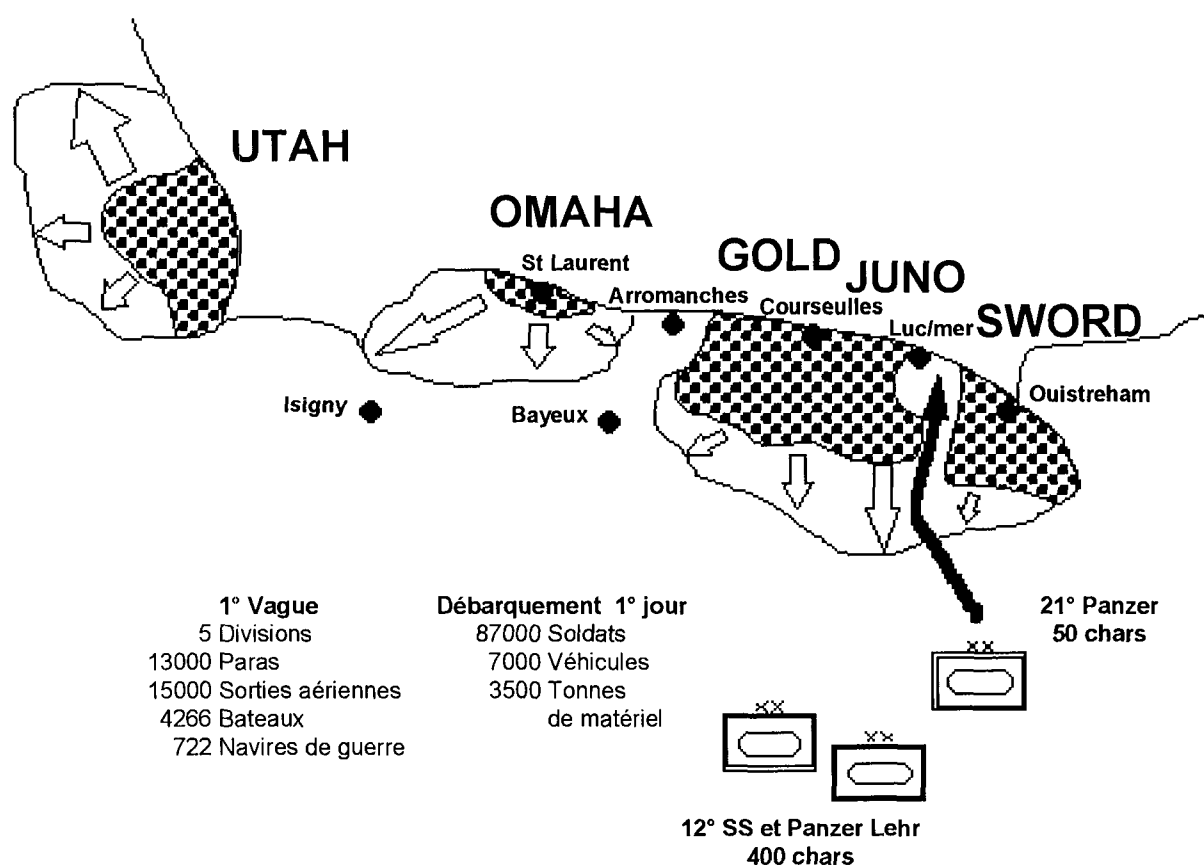
La guerre n'est pas l'action d'une force vive sur une masse morte mais, comme la non-résistance absolue serait la négation de la guerre, elle est toujours la collision de deux forces vives et ce que nous avons dit du but suprême des actes de guerre s'applique implicitement aux deux parties. Ici encore, l'action est réciproque. Tant que je n'ai pas abattu l'adversaire, je peux craindre qu'il m'abatte. Je ne suis pas mon propre maître, car il me dicte sa loi comme je lui dicte la mienne. Telle est la deuxième action réciproque, qui nous conduit à la deuxième extrémité.

Si l'on veut battre l'adversaire, il faut proportionner l'effort à sa force de résistance... A supposer que notre évaluation du pouvoir de résistance ennemi soit à peu près vraisemblable, nous pouvons alors y adapter nos efforts à proportion, les augmenter de façon à nous assurer la prépondérance, ou, si nous n'en avons pas les moyens, faire de notre mieux. Mais l'adversaire fait la même chose ; d'où une nouvelle compétition qui, en théorie pure, implique une fois de plus une montée aux extrémités. Nous rencontrons ici la troisième action réciproque et la troisième extrémité.

ANNEXE III

LE DEBARQUEMENT DE NORMANDIE

Illustration de la divergence des principes de la guerre
D'après G. Fiévet

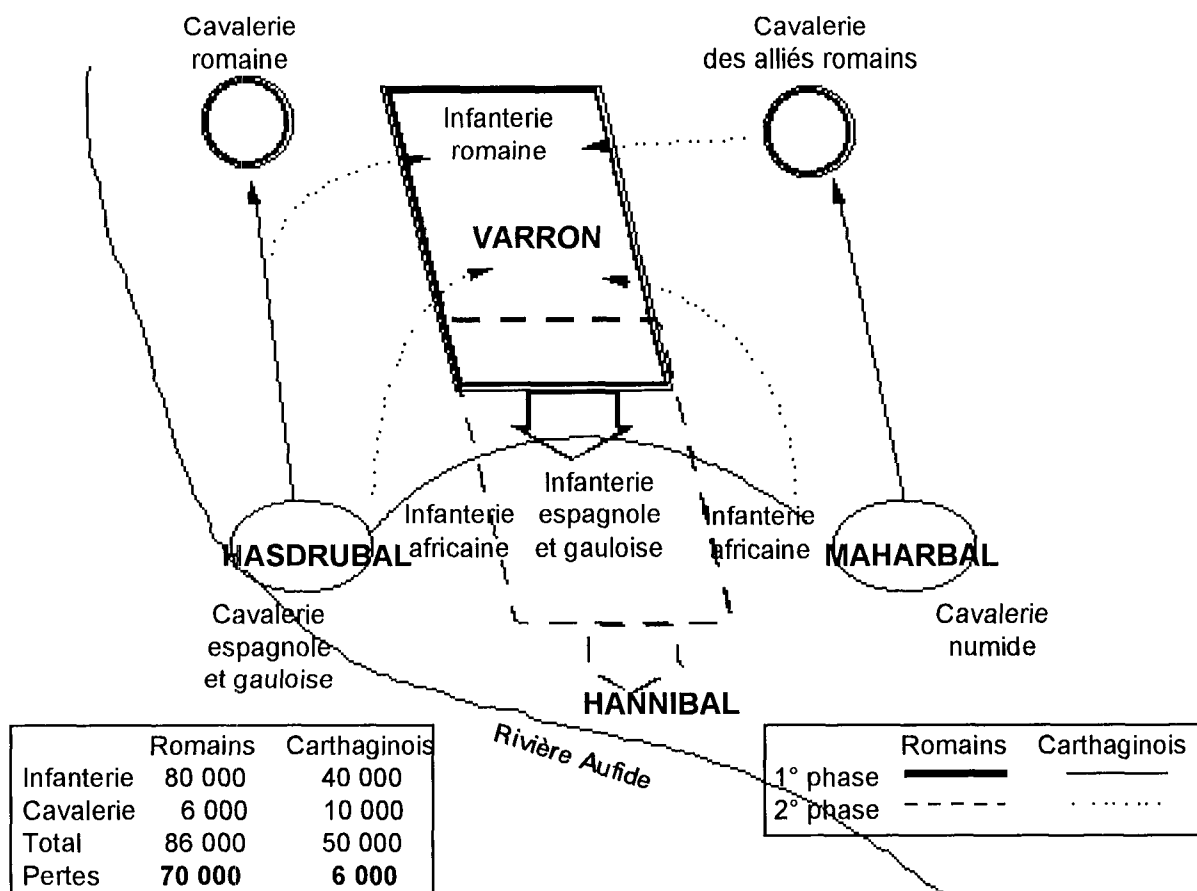


Les alliés débarquent le 6 juin 1944, cinq divisions sur cinq plages de débarquement : deux américaines à l'ouest (Utah et Omaha), trois anglo-canadiennes à l'est (Gold, Juno et Sword). Pour faire échec au débarquement, les Allemands disposent de divisions blindées, en particulier la 21^e Panzer réduite à 50 chars et la Panzer Lehr et la 12^e SS avec 400 chars. Ces deux dernières ne peuvent être engagées sans l'autorisation d'Hitler lui-même. La demande de Von Runsted et Rommel (**inspirée par le principe de concentration des efforts**) sera refusée par Hitler initialement (au nom du **principe de liberté d'action**) de crainte d'un autre débarquement dans le Pas-De-Calais. L'engagement de la totalité des réserves blindées sur les forces ayant débarqué à l'est dès le 6 juin aurait pu mettre les alliés en difficulté. Les flèches indiquent les objectifs fixés aux forces de débarquement le 6 juin au soir et les zones colorées les territoires effectivement conquis.

ANNEXE IV

LA BATAILLE DE CANNES 216 AV. J.-C.

Illustration de la convergence des principes de la guerre
D'après G. Fiévet



Dans un premier temps, la cavalerie carthaginoise va attaquer et détruire la cavalerie romaine qui sera refoulée hors du champ de bataille. **Concentration des efforts des meilleures troupes sur le point le plus faible.**

Lorsque les romains, fidèles à leur tactique, attaquent le centre du dispositif carthaginois, les Espagnols et les Gaulois reculent sans combattre mais en maintenant le contact, attirant l'infanterie romaine dans leur dispositif. **Liberté d'action par refus du combat de front, action de la cavalerie pour chasser la cavalerie romaine du champ de bataille.**

Petit à petit, la phalange romaine va s'enfoncer dans le dispositif d'Hannibal. L'infanterie africaine, aux ailes, va se retrouver à hauteur des arrières romains. Encerclés par l'infanterie d'Hannibal, attaqués par l'arrière, coupés de toute possibilité de retraite par la cavalerie, les Romains sont écrasés. **Economie des forces parfaitement adaptée aux objectifs à atteindre.**

ANNEXE V

QUELQUES EXPRESSIONS... D'ENTREPRENEUR

Réf. : Conférence de M. J-L BEFFA le 5 février devant le Collège Interarmées DE Défense.

Ce n'est pas valable de lancer les hommes et les femmes qui travaillent dans votre groupe dans des batailles qu'ils ne pourront pas gagner.

A un moment, on mène la bataille contre quelqu'un de plus petit que nous avec toutes les ressources du groupe.

Stratégie globale.

La bataille est tellement dure...

... domine la planète...

... un groupe japonais avec une stratégie d'attaque du marché mondial...

Nous avons pris la RDA, les Japonais la Tchéquie, les Anglais la Pologne, mais nous avons réussi à nous installer à Katowice, pas très loin de la Tchéquie.

Dès que l'on gagne de l'argent, nous investissons à fond pour déstabiliser nos concurrents et gagner.

ANNEXE VI
BIBLIOGRAPHIE

Introduction à la stratégie,

Hervé Coutau-Bégarie,
Collège Interarmées de Défense, 1997.

De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise,

Général (CR) Gil Fiévet,
Interéditions, 1992.

De la stratégie.

L'expérience militaire au service de l'entreprise,

Général (CR) Gil Fiévet,
Interéditions, 1993.

Conférence : l'entreprise,

Jean-Louis Beffa,
Collège Interarmées de défense, 1998.

Stratégie militaire, stratégie d'entreprise : même combat,

Anne Marchais-Roubelat,
Stratégique, 60, 1995-4.