

FICHE DE PRESENTATION

I) Objet

Peut-on parler de stratégie pour les entreprises ?

II) Auteur

IPA Jacques BAYLOT (France)

III) Date de rédaction

5 Mars 1999

IV) Division

D - Groupe D3

V) Nature du travail

Mémoire de stratégie.

VI) Résumé de synthèse

A la différence du monde militaire d'où elle est issue et où elle revêt une signification précise de " conduite des armées ", la stratégie est souvent mal définie dans les entreprises et finit par s'assimiler à tout ce qui est important. Cette confusion ne doit, cependant, pas cacher la réalité de son existence qui répond à une fonction vitale de l'entreprise.

L'apparente différence de nature séparant le monde militaire, hiérarchisé et légitimé par le pouvoir politique à utiliser la violence, et le monde de l'entreprise aux centres de décisions éclatés dont le but ultime est le profit, conduit à se demander s'il est légitime de parler de " stratégie " dans les entreprises et de rapprocher ainsi deux mondes si différents en apparence.

Pour répondre à cette question, la première partie de la présente réflexion essaye de dégager les principales caractéristiques théoriques et pratiques de la stratégie militaire. Elle se consacre, initialement, à l'analyse théorique de sa problématique qui allie la réflexion et l'action. Ensuite sont étudiés ses enseignements généraux et, notamment, ce que l'on nomme les " principes de la guerre ". En dernier lieu, l'application pratique de la stratégie militaire est analysée au travers de la démarche stratégique et de ses caractéristiques.

Après avoir rappelé les différences fondamentales séparant le monde militaire et le monde économique, la seconde partie de la réflexion reprend point à point l'analyse précédente et met en valeur les convergences profondes, aussi bien théoriques que pratiques, qui rapprochent la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise.

L'analyse effectuée fait apparaître que le terme de " stratégie " ne paraît pas usurpé dans les entreprises et que la stratégie d'entreprise et la stratégie militaire sont rapprochées par de profondes convergences. Il convient, cependant, de garder à l'esprit que les différences de nature séparant le monde militaire du monde économique, même si ce dernier devient de plus en plus concurrentiel, militent pour ne pas transposer directement les enseignements de la stratégie militaire dans les entreprises

VII) Mots clés

Stratégie - Entreprises- Management- Stratégie concurrentielle



MEMOIRE DE STRATEGIE

Peut-on parler de stratégie pour les entreprises?

Officier rédacteur: IPA Jacques Baylot

-

SOMMAIRE

SOMMAIRE

INTRODUCTION

I) CE QU'ON ENTEND PAR STRATEGIE DANS LE DOMAINE MILITAIRE

1) Définition et problématique de la stratégie militaire

1.1) Définition du terme de stratégie:

1.2) Une activité mêlant réflexion et action:

1.3) Entre politique et tactique: une cohérence globale nécessaire

2) L'existence de principes basiques de la guerre

2.1) La concentration:

2.2) *La liberté d'action:*

2.3) *L'économie des forces:*

3) La démarche stratégique

3.1) *La difficulté de passer au concret*

3.2) *Principes de la démarche stratégique*

3.3) *Les conditions nécessaires au succès*

II) EN QUOI LA STRATEGIE MILITAIRE S'APPLIQUE AUX ENTREPRISES

1) Des différences conceptuelles fondamentales

1.1) *L'arbitrage d'un tiers:*

1.2) *la violence*

1.3) *le jeu à somme nulle*

1.4) *la légitimité sociale*

2) De fortes similitudes théoriques entre les stratégies militaire et d'entreprise

2.1) *Une fonction nécessaire entre la pensée et l'action dans un cadre conflictuel*

2.2) *Une démarche cohérente entre politique et tactique*

2.3) *Des attitudes similaires*

2.4) *Application des " principes de la guerre "*

3) La démarche stratégique en entreprise

3.1) *Les principes de la démarche stratégique en entreprise*

3.2) *L'importance de la créativité*

3.3) *Le renseignement*

3.4) *La nécessité de " forces morales "*

3.5) *Le manager*

CONCLUSION:

BIBLIOGRAPHIE

-

Introduction

Lorsqu'on les interroge sur leur rôle dans le fonctionnement de leur entreprise, un très grand nombre de cadres déclarent participer, d'une manière ou d'une autre, au processus de conception de la stratégie. La description de leur apport au processus stratégique fait, cependant, immédiatement percevoir que le contenu du terme stratégie diffère selon les interlocuteurs.

Il faut avouer que ce terme bénéficie d'un réel effet de mode. Le nombre et la réalité des " stratégies " offertes aux entreprises peut, ainsi, laisser rêveur: on parle de stratégies de diversification, d'alliance, de contournement, de recentrage, de coût, de différenciation....Le terme de stratégie est lui-même décliné à l'infini en analyse stratégique, marketing stratégique, niche stratégique, planification stratégique ou portefeuille stratégique.... Au total, cette profusion d'expressions rend la perception de la stratégie confuse. Certains y voient ce qui touche au long terme, par opposition au court terme où l'on improvise. D'autres l'assimilent au " projet d'entreprise ", ou encore à la démarche marketing.

A la différence du monde militaire d'où elle est issue et où elle revêt une signification précise, la stratégie est souvent mal définie dans les entreprises. Trop souvent citée, pour beaucoup, elle finit par s'assimiler à tout ce qui est important.

Cette confusion ne doit, cependant, pas cacher la réalité de son existence qui répond au besoin vital d'une fonction de l'entreprise ayant pour objet " la gestion intelligente des rapports de force entre l'entreprise et ses concurrents dans le but de satisfaire aux finalités fixées par les dirigeants ". Dans cette acception la stratégie représente " un ensemble coordonné d'actions qui visent à atteindre un objectif fondamental pour l'entreprise en s'engageant sur l'affectation de moyens affectés durablement ".

Même précisée, cette définition reste, cependant, éloignée du sens original de " conduite des armées " de la stratégie militaire. Par ailleurs, le monde militaire et le monde économique paraissent, a priori, bien étrangers. Que peut-il y avoir en commun entre un monde monolithique et hiérarchisé, utilisant la violence, légitimé par le pouvoir politique et un monde aux centres de décisions éclatés dont le but ultime est le profit? Ces remarques amènent à se demander s'il est légitime de parler de " stratégie " dans les entreprises et de rapprocher ainsi deux mondes si différents en apparence.

Pour répondre à cette question, il nous est paru nécessaire, en un premier temps, de revenir sur le concept militaire de la stratégie et, notamment, sur ce qui le caractérise. La première partie de la présente réflexion essaye, donc, de dégager les principales caractéristiques théoriques et pratiques de la stratégie militaire. Elle se consacre, initialement, à l'analyse théorique de sa problématique qui allie la réflexion et l'action. Ensuite seront étudiés ses enseignements généraux et, notamment, ce que l'on nomme les " principes de la guerre ". En dernier lieu, l'application pratique de la stratégie militaire est analysée au travers de la démarche stratégique et de ses caractéristiques.

Après avoir rappelé les différences fondamentales séparant le monde militaire et le monde économique, la seconde partie de la réflexion reprend point à point l'analyse précédente et met en valeur les convergences profondes, aussi bien théoriques que pratiques, qui rapprochent la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise.

I) Ce qu'on entend par stratégie dans le domaine militaire

1) Définition et problématique de la stratégie militaire

1.1) Définition du terme de stratégie:

Très utilisé sous des sens divers au quotidien, le terme de stratégie recouvre un concept complexe mais qui est bien défini et qui remonte aux origines de l'art militaire.

L'étymologie nous rappelle que ce terme provient du mot grec "stratègia" qui signifie "commandant d'une armée" et aussi "charge de stratège". Ce terme provient lui-même de l'association de "stratègos" pour "chef d'armée" et de "agein" signifiant "conduire".

Dès son origine, le terme de stratégie est donc lié à l'art de la guerre et de la conduite des armées. Si depuis son origine ce concept a traversé les âges et conservé sa nature, chaque époque s'est employée à le préciser avec sa sensibilité et ses propres mots. Ses définitions ne manquent, donc, pas et on peut citer, pour exemples, en se limitant simplement aux dictionnaires:

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

Le Grand Robert de 1955 "Partie de la science militaire qui concerne la conduite générale de la guerre et l'organisation de la défense d'un pays".

Le Webster Third New International Dictionary: "Science et art d'employer les forces politiques, économiques, psychologiques et militaires d'une nation, en vue d'apporter le plus vaste soutien aux politiques adoptées en temps de paix et de guerre".

Le Dictionnaire de Stratégie Militaire Soviétique: "La stratégie militaire est un système de connaissances scientifiques relatives aux lois de la guerre considérée comme un conflit armé au service d'intérêts de classe bien définis...Ce domaine relève de l'art de préparer un pays et ses forces armées à la guerre, et de conduire la guerre".

Si elles semblent différer parfois, ces définitions convergent, cependant, toutes sur un ensemble de traits communs caractéristiques de la stratégie:

- sa nature complexe conjuguant pensée et de l'action
- sa position intermédiaire entre la politique, qui fixe les finalités et exprime une volonté, et la tactique qui réalise l'action sur le terrain
- son aspect global recouvrant toutes les disciplines
- son caractère de permanence s'appliquant du temps de paix à celui de la guerre.

1.2) Une activité mêlant réflexion et action:

Avant toute chose, la stratégie apparaît comme une discipline nécessitant de conjuguer deux notions conceptuellement éloignées: la pensée et l'action.

Les stratèges s'accordent sur cette caractéristique qu'ils rappellent généralement dans leurs définitions de la stratégie:

" L'activité guerrière à tous niveaux, mais surtout au niveau supérieur, est d'ordre intellectuel "

" C'est l'intelligence qui remporte les batailles, qui les a toujours remportées et qui les remportera toujours au cours de l'histoire du monde "

" Derrière Alexandre, on retrouve toujours Aristote "

Les natures de ces deux composantes, radicalement différentes, confèrent à la stratégie toute sa complexité. Elles font appel à des processus opposés: la pensée met en oeuvre l'intelligence et nécessite de douter; l'action, pour sa part, fait appel à la volonté et nécessite de croire.

Dans sa première caractéristique, la stratégie se révèle être, ainsi, une discipline à l'interface de deux processus divergents. Elle trouve, à la fois, sa nature et sa complexité dans leur conjugaison.

1.3) Entre politique et tactique: une cohérence globale nécessaire

Située entre le domaine politique qui donne les directives et le domaine tactique de la conduite de l'action, la stratégie militaire se décline généralement selon deux concepts complémentaires:

- . la stratégie générale dont le but est de traduire la finalité politique
- . la stratégie opérationnelle qui traduit la stratégie générale sur le terrain.

Pour bien différencier ces concepts, Clausewitz utilisait déjà deux mots différents pour définir le but de la stratégie générale " ziele " et celui de la stratégie opérationnelle " zwecke ".

L'exemple du débarquement allié en Europe en 1944 peut éclairer simplement ces concepts:

- le niveau politique avait défini l'objectif politique:
" débarquer au printemps 1944 pour obtenir une capitulation sans conditions de l'Allemagne "
- le niveau de stratégie générale a traduit les objectifs politiques dans des faits et a étudié les conditions de débarquement:
" En Normandie avec une première vague de trois divisions "

- le niveau de stratégie opérationnelle a organisé concrètement le débarquement:

" étude des zones, volume des forces, logistique.. "

- le niveau tactique a étudié, en dernier lieu, les conditions de réussite et mis au point les plans d'opérations.

Cette décomposition conceptuelle ne doit, cependant, pas occulter une des caractéristiques principales de la stratégie qu'est sa nécessaire cohérence.

Les différents niveaux ne sont pas juxtaposés, mais étroitement liés et interdépendants. Il est important de noter que cette interdépendance est aussi nécessaire vers le haut, " La guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens ", que vers le bas, c'est-à-dire le niveau tactique où la confrontation permet de transformer le " souhaitable " du dessein politique en " possible " sur le terrain.

Les déboires subis par la France en 1940 illustrent les dangers que font courir l'incohérence stratégique. Alors qu'elle développait une politique d'assistance réciproque avec la Tchécoslovaquie et la Pologne, elle se dotait d'un appareil militaire défensif (ligne Maginot, forces armées structurées pour la défense) pour conduire sa politique. La défaite éclair de Mai 1940 a lourdement sanctionné cette incohérence.

1.4) Les diverses formes de la stratégie (stratégies génériques):

Suivant l'attitude adoptée et le type d'actions menées, la stratégie peut revêtir différentes formes pratiques caractéristiques.

La première grande typologie de stratégie militaire est déterminée par l'attitude adoptée. Celle-ci peut être offensive ou défensive.

Il est aisé de comprendre que l'attitude offensive est nécessaire pour gagner. Comme au football, même avec la meilleure des défenses, on ne peut gagner sans marquer de but. Les auteurs s'accordent sur ce point.

" La faculté de détruire l'ennemi implique une prise d'offensive ".

" En stratégie, il existe un axiome suivant lequel celui qui reste derrière ses retranchements doit être battu. Sur ce point, expérience et théorie se rejoignent ".

Cependant, l'attaque coûte cher et l'assaillant connaît toujours beaucoup plus de pertes que le défenseur. Il est, ainsi, couramment admis qu'il faut être trois fois supérieur à l'ennemi, au point choisi, pour attaquer avec des chances de succès. Il n'est, donc, pas toujours possible de réaliser les conditions de succès d'une action offensive et une stratégie défensive peut s'avérer nécessaire.

On oppose classiquement ces deux types de stratégie en faisant remarquer que l'offensive offre le choix du moment et la défensive celui du lieu de la confrontation. Il serait, cependant, grossier de considérer que ces deux attitudes sont exclusives l'une de l'autre.

En effet, les deux formes se mêlent. La contre-attaque représente un aspect offensif d'une stratégie défensive et la protection du flanc d'une action offensive son pendant défensif pour une stratégie offensive.

En définitive, c'est la combinaison judicieuse des deux attitudes qui constitue, par excellence, la démarche stratégique. Rappelons ici que le choix délibéré d'une attitude uniquement défensive nous a conduit aux désastres de Metz et Sedan en 1870. Réciproquement, l'offensive à outrance des premières semaines du conflit de 1914 nous a conduit, face au même ennemi, à des pertes aussi massives qu'inutiles.

Le stratège chinois Sun-Tsé écrivait à ce sujet, cinq siècles avant notre ère: " Celui qui sait quand combattre et ne pas combattre vaincra ".

Le second grand type de stratégie militaire dépend du mode d'action envisagé qui peut conduire à une stratégie directe ou indirecte.

La stratégie de mode direct utilise une dominante militaire et recherche la confrontation. Son intensité peut être variable et peut viser des objectifs plus ou moins ambitieux. Peuvent être, ainsi, menées:

- une action de grande ampleur visant la neutralisation totale ou la désorganisation complète des forces ennemies dans le but d'obtenir une capitulation sans conditions comme ce fut le cas pendant la seconde guerre mondiale face à l'Allemagne.
- une action de force limitée pour l'obtention d'un objectif précis tel que le rétablissement d'une souveraineté, à l'exemple de ce qui fut fait aux Malouines.
- une action brève et significative pour porter un coup d'arrêt, comme le fit en son temps Israël face à l'Égypte et à la Syrie.

Cette stratégie, qui vise à obtenir une décision rapide, est, généralement, utilisée lorsqu'un parti est en position de supériorité manifeste. Ce fut le cas lors de l'invasion de la Pologne par l'Allemagne en 1939. Dans le cas d'Israël, cette stratégie s'est imposée car aucune autre ne s'était avérée efficace.

Dans les autres cas, la stratégie indirecte s'impose même si elle demande toujours un délai important pour aboutir à un résultat. Ce type de stratégie peut prendre plusieurs formes selon que le conflit est déclaré ou non et que l'action est plus ou moins à dominante militaire.

Hors conflit déclaré, c'est la guerre par personnes interposées qui domine. La guerre froide en a donné de nombreux exemples qui prirent des formes variées: interventions pour lutter contre les alliés de l'adversaire (cubains en Afrique), livraisons d'armes aux organisations en lutte contre l'adversaire (Chinois au Viêt-nam, Américains en Afghanistan) ou encore mise sur pied d'alliances militaires (OTAN et Pacte de Varsovie). Un autre visage d'une stratégie indirecte peut être de ne pas s'attaquer aux forces militaires de l'ennemi: attaque du moral des populations civiles (Blitz allemand sur Londres en 1940 et bombardement stratégiques de

l'Allemagne en 1944), destruction des ravitaillements (guerres sous-marines des deux derniers conflits), attaque d'objectifs économiques (conquête des champs pétrolifères du Caucase, destruction des infrastructures industrielles). Sous sa dernière forme, la stratégie indirecte peut ne pas être militaire et concerner des actions de guérilla ou des actions subversives visant la population comme ce fut le cas pour la propagande communiste.

A l'instar de ce qui avait été conclu pour les attitudes offensives et défensives, il est nécessaire de constater que la pratique des formes d'action directes et indirectes s'entremêlent. La guérilla, mode d'action indirect par excellence, se traduit finalement toujours par des actions directes. Les prises de Saïgon et de Dien-Bien-phu en témoignent. De la même manière, le Blitz de Londres en 1940 s'avère être une action indirecte par rapport aux forces armées anglaises mais aussi une action directe contre la nation qui combattait.

En conclusion à cette réflexion sur les types génériques de stratégies militaires, il convient de rappeler que l'art du stratège est, par excellence, celui de conjuguer judicieusement chacune de ces attitudes et modes d'actions dans l'espace et dans le temps.

2) L'existence de principes basiques de la guerre

A l'interface de la pensée et de l'action, conciliant le monde des idées et celui des situations concrètes, la stratégie s'avère, par essence, complexe. L'expérience des conflits humains permet, cependant, de voir émerger un nombre limité de principes généraux et permanents qui se vérifient au cours du temps.

Dans le plus ancien traité de stratégie connu, " L'art de la guerre " du IV^{ème} siècle avant notre ère, le stratège chinois Sun-Tsé fait déjà état de leur existence en écrivant: " Ceux qui possèdent les vrais principes de l'art militaire ne s'y prennent pas à deux fois; dès la première campagne tout est fini ". Pensée qu'il complète en rappelant toute la difficulté de pouvoir les appliquer à bon escient: " Chaque jour, chaque occasion, chaque circonstance demande une application particulière des mêmes principes. Les principes sont bons en eux-mêmes; mais l'application qu'on en fait les rend souvent mauvais ".

Aujourd'hui, classiquement, on reconnaît dans l'exercice de la stratégie trois grands principes qualifiés de " principes de la guerre ":

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

L'exemple de la Campagne de France de 1940, au cours de laquelle l'armée allemande vainquit avec une facilité déconcertante les forces franco-anglaises en moins d'un mois, permet d'illustrer l'application de ces principes dans le plan " Manstein ". Ce plan prévoyait le mouvement de deux groupes d'armées. Le premier au Nord, fort de deux armées, attaque à travers la Belgique et reproduit en partie le plan Schlieffen de 1914. Le second, fort de 4 armées dont 7 divisions blindées, est chargé de porter l'effort principal en traversant les Ardennes puis en perçant en direction de la Somme.

2.1) La concentration:

Le principe de concentration des efforts suppose une accumulation de moyens, dans l'espace et dans le temps, dans le but de réaliser localement une supériorité décisive. Par son aspect dynamique, il traduit la volonté du stratège et peut se résumer, comme l'a fait le maréchal Foch, par le verbe " vouloir ".

Ce principe a été, très souvent, exprimé par les différents stratèges. On peut, ainsi, lire:

" Ce qui m'a fait gagner tant de batailles, c'est que, la veille de la bataille, je faisais converger toutes mes forces sur le point que je voulais forcer. "

" Il faut savoir, à propos, sacrifier au besoin une province et marcher, en attendant, avec toutes ses forces contre les forces de l'ennemi. "

Le plan allemand de la campagne de France appliquait ce principe: la force chargée de l'effort principal comprenait 45 divisions qui ne rencontrèrent devant elles que 15 divisions françaises (manoeuvre respectant le ratio de 1 à 3 classique). Cet effet de concentration fut renforcé par le choix des Ardennes, réputées infranchissables par des blindés. Face au 2000 chars allemands, les Français n'avaient que 150 chars à opposer en première vague.

2.2) La liberté d'action:

Le principe de liberté d'action répond à la nécessité de conserver la capacité d'agir malgré l'action de l'ennemi. Le maréchal Bugeaud estime que " l'art de la guerre est par définition celui de conserver sa liberté " et Sun-Tsé se réfère au même principe lorsqu'il écrit " Tenez-vous continuellement sur vos gardes pour n'être pas surpris et veillez sans cesse à épier le moment de surprendre votre adversaire ".

Ce principe fut encore respecté par le plan Manstein: l'attaque fut portée à un endroit et à un moment où l'ennemi n'avait plus de moyens pour contre-attaquer (ces moyens étaient face à la Belgique). Le point d'application fut aussi choisi dans cet esprit: la Meuse facilement franchie, il n'y avait plus d'obstacle à la mobilité des forces allemandes jusqu'à la mer.

Ce principe représente une condition nécessaire à l'action du stratège. En terme d'action, il peut être résumé par le verbe " pouvoir ".

2.3) L'économie des forces:

Ce dernier principe, qui consiste en l'art de monter ses forces en système dynamique susceptible d'évoluer dans le temps, a été précisé par le maréchal Joffre: " C'est l'art de peser successivement sur les résistances que l'on rencontre du poids de toutes ses forces et, pour cela, de monter ses forces en système ".

L'application de ce principe autorise l'application des deux précédents. C'est par l'économie de ses forces que l'on réalise le choix entre la concentration et la dispersion et que l'on assure sa liberté d'action en se ménageant une masse de manoeuvre de réserve.

L'offensive allemande de Mai 1940 donne un exemple d'une organisation optimale des forces. La moitié des forces allemande est concentrée sur l'effort principal. Les deux tiers des

divisions blindées renforcent ce dispositif. 19 autres divisions font face aux 37 divisions alliées qui renforcent statiquement, et sans danger, la ligne Maginot. Les 29 divisions attaquant au Nord face aux 60 divisions alliées avaient l'avantage de l'offensive. Dans leur mouvement vers les divisions allemandes, les divisions alliées ont été rapidement coupées de leurs arrières et encerclées par l'action des forces principales allemandes. Dans sa simplicité, le plan " Manstein " donne un exemple éclatant de l'application des trois principes de la guerre que l'analyse des stratégies gagnantes finit toujours par faire ressortir.

3) La démarche stratégique

3.1) La difficulté de passer au concret

Malgré tous les enseignements tirés de l'histoire et de l'expérience, le passage du monde de l'intelligence et des idées à celui de l'action et du concret s'avère particulièrement complexe. Dans la réalité, l'application des grands principes, décrits précédemment, se révèle toujours difficile car la guerre est " un caméléon qui modifie quelque peu sa nature dans chaque cas concret ".

Une de ses caractéristiques est, en effet, de modifier l'apparence même des principes et de les rendre méconnaissables comme en atteste le maréchal Foch après la campagne de France en 1918: " La guerre a pour premier effet de modifier la forme sous laquelle se présente les principes, elle les modifie parfois si profondément que les exécutants ne les reconnaissent plus ".

Toute la difficulté provient que, dans son application, la stratégie se heurte à la double réalité de la volonté de l'adversaire et des contingences du concret, c'est à dire la réalité du terrain, du climat, des forces ennemies... Cette difficulté majeure est caractéristique et les auteurs ne manquent jamais de la souligner:

" La guerre n'est pas un exercice de volonté appliqué à une matière inerte mais à un objet qui vit et réagit. Il est frappant de voir combien les schémas idéologiques des arts et des sciences sont peu faits pour cette activité ".

" Dès que les opérations ont réellement commencé, notre volonté rencontre bientôt la volonté propre de l'ennemi...Dès lors, aucun plan d'opération ne peut s'étendre avec certitude au delà de la première rencontre avec ses forces principales ".

" Le caractère de contingence, propre à l'action de guerre, fait la difficulté et la grandeur de la conception. Sous une apparence de sommaire simplicité, elle offre à l'esprit humain le plus ardu des problèmes. "

Face à ce constat, la démarche stratégique se doit d'être créative pour tenir compte de l'évolution probable des situations et leur trouver des solutions adaptées. Sa dialectique, qui consiste à appliquer un savoir à la vie pratique, impose de pouvoir développer des idées originales en accord avec des circonstances perpétuellement changeantes.

Confrontée à la difficulté majeure de devoir prendre des décisions concrètes dans un espace incertain, le stratège militaire se voit contraint d'adopter une démarche à la fois créative et pragmatique qui caractérise son activité.

3.2) Principes de la démarche stratégique

La démarche caractéristique, qui permet de passer des idées à l'action militaire avec créativité et pragmatisme, est dénommée démarche stratégique. Conceptuellement, cette démarche se décompose en trois grandes étapes.

Dans un premier temps, il est nécessaire de rechercher ce qu'il convient de faire, de " trouver la voie " en langage militaire. C'est à ce niveau de réflexion le plus haut, que la situation militaire est analysée dans le but de dégager les éléments déterminants (les forces et faiblesses des partis, les zones d'intérêts, le centre de gravité de l'ennemi..) ainsi que les critères qui permettent de choisir une solution..

La seconde étape consiste, généralement, après confrontation des possibilités amies et ennemies, à choisir une solution et à définir l'idée de manoeuvre ou ce qu'on nomme le concept d'opération.

En dernier lieu, la mise en application de la stratégie fait l'objet d'un plan d'action prévisionnel et évolutif qui tient compte des possibilités de réaction de l'ennemi.

Compte-tenu de sa nature, le processus de décision stratégique est itératif et concerne l'ensemble des niveaux.

Le déroulement de cette démarche peut être éclairé par l'exemple du processus décisionnel français actuel appliqué à une opération militaire.

Le but d'une opération est toujours défini par le niveau politique. Il s'agit du dessein, de l'objectif général poursuivi. Il se traduit en termes politiques: rétablir la souveraineté de tel pays, faire capituler tel autre sans conditions, maintenir la paix dans telle partie du monde ou y protéger nos ressortissants...

Au niveau inférieur, celui du responsable opérationnel des forces (le Chef d'état-major des armées) cet objectif est traduit en option stratégique. C'est, ici, le niveau de la stratégie générale dans lequel est initialisé le processus de planification. Ce premier niveau de la stratégie permet d'exprimer l'intention initiale du stratège: débarquer et mener les combats à ..., déployer rapidement une force à..., adopter une attitude suffisamment dissuasive pour.....

Cette phase, que l'on nomme " d'initialisation ", est suivie par une phase dite " d'orientation " qui va permettre de préciser la mission sur la base d'une analyse de situation militaire. Cette phase, qui concerne plus particulièrement le niveau de la stratégie opérationnelle, fait intervenir l'état-major interarmées.

A ce niveau, le mode de raisonnement MARS (Méthode d'Appréciation et de Raisonnement sur une Situation militaire), enseigné aux futurs officiers d'états-majors, est utilisé. Il vise à faciliter, d'une part, l'analyse de la situation militaire et d'autre part à proposer un mode d'action à l'autorité chargée de définir la stratégie à appliquer.

Dans une première phase, cette méthode permet d'analyser la situation militaire, le plus complètement possible, dans le but de déterminer les éléments importants: points forts et

faiblesses des participants, rôle du facteur temps, avantages et inconvénients de future zone d'intérêt, classification des menaces.... Cette analyse permet de présenter l'appréciation stratégique de la situation à l'autorité militaire en charge des opérations et de reformuler la mission afin d'obtenir son accord.

La phase suivante permet au même état-major, après accord de l'autorité, de déterminer le concept d'opération. Pour ce faire, l'ensemble des modes d'actions possibles des forces amies et ennemies est analysé. Les modes les plus probables sont confrontés deux à deux. Le résultat de cette analyse permet de présenter à l'autorité responsable un concept d'opération argumenté précisant l'idée de manœuvre du mode d'action proposé: mode d'action, forces nécessaires, théâtre de l'opération, phasage de l'opération.

La dernière étape consiste, après accord de l'autorité responsable opérationnellement, à élaborer un plan d'opération qui sera lui aussi soumis à validation dans le même esprit itératif.

3.3) Les conditions nécessaires au succès

Placé devant la difficile situation de faire des choix et de décliner les principes de la guerre avec pertinence, le stratège se doit, sur la base d'une analyse de situation la plus complète possible, de faire preuve de créativité. L'analyse des stratégies gagnantes fait ressortir que l'association de sa créativité, du renseignement, de la présence de " forces morales " et de ses autres qualités propres forme un ensemble de conditions nécessaires au succès.

3.3.1) La créativité

Dans la démarche stratégique, l'application des principes de la guerre relève d'un équilibre permanent entre la volonté, l'organisation des forces et la liberté d'action.

Les deux premiers se traduisent respectivement par un choix stratégique déterminant l'attitude adoptée et les modes d'action associés, et par la réalisation d'un système de force permettant de concentrer ses efforts et de garder sa liberté d'action.

L'application du principe de liberté d'action mérite, pour sa part, d'être développé. Il relève, en effet, de deux attitudes distinctes mais caractéristiques de la stratégie suivie.

En premier lieu, il suppose de préserver sa liberté d'action grâce à la prise en compte de dispositions de " sûreté " évitant de s'exposer trop et grâce au soucis du secret afin de protéger ses propres actions. Cette attitude est favorisée par le renseignement sur l'action de l'adversaire. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Ce principe requiert, en sus et surtout, une attitude active de recherche de la liberté d'action par " effet de surprise ". S'affranchissant des routines, la créativité du stratège s'avère, à ce niveau, primordiale pour le succès de la stratégie suivie. Les auteurs s'accordent sur ce point depuis l'antiquité:

" Un ennemi surpris est à demi vaincu ".

" Il se passe pour le chef de guerre en matière de conception, un phénomène analogue à celui dont l'artiste est le sujet...la création ne lui est possible que par l'effort d'une faculté instinctive, l'inspiration "

L'effet de surprise est déterminant pour l'action du stratège. Il s'applique aussi bien à la conception de la manoeuvre, par emploi de stratagèmes ou d'une nouvelle forme d'action, qu'à sa mise en oeuvre par utilisation du terrain ou choix d'armes nouvelles. Les exemples historiques de décision obtenues par effet de surprise abondent. Citons pour exemples:

. Le stratagème du cheval de Troie qui permit, douze siècles avant notre ère, au Grec Ulysse de s'introduire dans la ville de Troie et de la conquérir.

. Le choix, par le maréchal de Turenne, de combattre l'hiver (en dehors des usages de l'époque) lors de la guerre de Hollande et de défaire les Impériaux à Turkheim en 1675.

. L'attaque de la France en 1940 à travers les Ardennes réputées infranchissables par des blindés qui aboutit à la défaite militaire rapide de la France.

3.3.2) Le renseignement

Nécessaire au " savoir ", à l'analyse de la situation, le renseignement permet de limiter l'incertitude au moment des choix. A ce titre, il constitue, incontestablement, l'un des facteurs essentiels du succès stratégique.

Sa primauté a été identifiée dès l'origine de la réflexion stratégique. Au quatrième siècle avant notre ère, Sun-Tsé écrivait à son sujet : " La doctrine de la guerre consiste à suivre la situation de l'ennemi afin de décider de la bataille ", " Ayez des espions partout. Une armée sans agents secrets est un homme sans yeux ni oreilles ".

Le renseignement est un facteur dynamique. Il correspond à une démarche volontaire d'utilisation d'informations dans un objectif précis et prend le double visage de veille, qui permet d'accumuler l'information, mais surtout de quête d'informations ciblées. Compte-tenu de son importance, le renseignement peut faire l'objet, dans son domaine, de l'application d'une stratégie particulière.

Il peut être employé dans des opérations de déception de l'adversaire et devenir, par extension, une arme stratégique. En effet, son importance réside moins dans sa quantité que sa qualité et surtout son niveau différentiel par rapport à l'ennemi. Tout le monde se renseigne et l'avantage stratégique réside dans la supériorité du renseignement obtenu en utilisant, d'une part, des moyens supérieurs mais surtout en gênant la quête de l'adversaire.

Dans le dernier conflit du Golfe en 1990, le renseignement a donné un avantage stratégique à l'alliance défendant le Koweït. Obtenu grâce à des moyens électroniques sophistiqués, il a permis la connaissance précise du dispositif irakien et la destruction systématique de ses points stratégiques. Un nombre important de ces objectifs étaient eux-mêmes des centres de recueil de renseignements (stations radar, centraux d'exploitation..).

3.3.3) Les forces morales

Un des aspects fondamentaux de la stratégie est qu'elle est toujours l'expression d'une volonté. Il importe que celle-ci soit affirmée à tous les niveaux:

- le niveau politique doit définir sans ambiguïté les objectifs poursuivis et les légitimer sans faiblesse
- les responsables militaires doivent assurer l'angoisse des risques qu'ils prennent: " A l'instant crucial, le chef d'une armée se comporte comme celui qui, arrivé au sommet, repousse l'échelle derrière lui. "
- les exécutants doivent vaincre la peur pour agir et témoigner de courage dans l'action: " Le courage, c'est la domination de la volonté sur l'instinct. "

Dans la conduite de l'action et notamment dans le sort des confrontations, la volonté de tous les échelons est déterminante. Clausewitz a théorisé l'importance de ce qu'il nomme " les forces morales ". Il a, ainsi écrit que " Les grandeurs morales sont parmi les éléments les plus importants de la guerre " car il convient de se souvenir que le sort des armes dépend des hommes et que " les combattants ne cessent jamais d'être des hommes et qu'ils ne peuvent jamais être transformés en machine sans volonté. ". De son côté, le maréchal Joffre constatait que " Le moral est ce qui détermine le rendement une fois qu'on a éliminé l'influence des causes mesurables ".

Les sources de ces forces morales sont multiples et on peut rappeler l'importance, pour elles, de :

- . la cohésion du système humain des forces qui trouve sa force dans l'esprit d'équipe et la partage de valeurs communes
- la perception de la légitimité de l' action, qui réside dans la connaissance de la finalité de cette action et dans la reconnaissance de sa conformité aux valeurs de référence.
- la confiance des individus en eux, puisée dans le sentiment d'avoir une place dans le système de force
- et la confiance dans leur chef reposant sur la reconnaissance de sa légitimité " professionnelle ".

Ce dernier point est fondamental. Il souligne l'importance d'entraînement du chef sur ses troupes qui doivent lui reconnaître une compétence professionnelle. Son rôle déterminant fait l'objet de l'analyse particulière ci-après.

3.3.4) Un stratège

L'acte stratégique étant par essence créatif, l'homme individuel y joue un rôle plus déterminant que les structures.

Le domaine de la pensée est, en effet, le seul où la force individuelle dépasse la force collective. Prenons en pour preuve l'exemple du groupe qui a le sentiment, après moult réunions d'avoir défini une stratégie pour atteindre ses objectifs. L'analyse permet de

constater que le groupe n'a, généralement, que suivi l'idée d'un de ses membres qu'il a réussi à faire partager. Dans les autres cas, le groupe a pris des décisions que la situation imposait de manière automatique. Il s'agit alors plus de gestion que de stratégie.

Dans la stratégie, le rôle joué par le stratège est, ainsi, déterminant. Napoléon l'exprimait avec force:

" Ce ne sont pas les légions romaines qui ont conquis la Gaule, mais César.

Ce ne sont pas les soldats carthaginois qui ont fait trembler Rome, mais Hannibal.

Ce n'est pas la Phalange macédonienne qui pénètre jusque dans l'Inde, mais Alexandre.

Ce n'est pas l'armée prussienne qui atteint la Weser et l'Inn, mais Turenne "

Le stratège Sun-Tsé exprimait la même idée avec d'autres mots: " Une armée composée des mêmes hommes peut être très méprisable quand elle sera commandée par tel général, tandis qu'elle sera invincible commandée par tel autre ".

Compte-tenu des caractéristiques de la démarche stratégique, le stratège doit obligatoirement faire preuve de certaines qualités qui le distinguent.

La première d'entre elles est certainement la créativité dont la primauté a été, déjà, maintes fois, soulignée. Pour pouvoir comprendre les données essentielles de la situation et trouver une solution originale tenant compte de leur évolution probable, le stratège doit posséder une intelligence créative. Elle se caractérise par sa capacité à discerner l'essentiel, porter un jugement objectif, créer et s'adapter.

La seconde qualité nécessaire est la volonté. Elle est indispensable pour pouvoir prendre les décisions et les assumer. Il lui faut, en effet, pour pouvoir appliquer ses idées, vaincre l'inertie des structures, convaincre, entraîner et séduire. Cette qualité se traduit concrètement par la capacité et le goût de décider, le courage, le sang-froid et la maîtrise de soi.

En dernier lieu, le stratège ne peut assurer sa fonction sans réalisme. Cette qualité est essentielle car c'est elle qui lui permet de garder le contact avec les réalités, d'avoir une vision objective de la situation et de savoir mettre les idées à l'épreuve des faits. Cette qualité se mesure à sa capacité d'être un homme de terrain et de faire, en tous cas, preuve de pragmatisme.

Personnage central de la stratégie, le stratège est une personnalité, alliant intelligence et caractère, gardant le contact avec les réalités. C'est dans cet esprit que le général de Gaulle écrit: " L'action du chef, en définitive, dépend de sa personnalité. (...) Son rôle essentiel consiste à apprécier les circonstances dans chaque cas particulier. "

-

II) En quoi la stratégie militaire s'applique aux entreprises

Lorsque l'on quitte le domaine militaire pour celui de l'économie et des entreprises, on retrouve quasiment partout le terme de " stratégie ". Utilisé a tout bout de champ, il bénéficie d'un effet de mode qui, dans l'esprit des gens, finit par faire qualifier de stratégique tout ce qui est important. On parle ainsi de stratégie de groupe, de domaine stratégique, d'analyse stratégique, de niche stratégique, de portefeuille stratégique et même de planification stratégique.

L'ensemble de ces acceptions nuit à la compréhension de ce qu'est réellement la stratégie de l'entreprise. On entend, classiquement, sous ces termes " un ensemble coordonné d'actions qui visent à atteindre un objectif fondamental pour l'entreprise en s'engageant sur l'affectation de moyens affectés durablement ".

Malgré des différences fondamentales qui séparent les mondes militaire et économique, la stratégie d'entreprise partage un ensemble de traits caractéristiques avec la stratégie militaire. Il est intéressant de mettre en évidence les convergences profondes, qui rapprochent la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise, en étudiant successivement leurs similitudes théoriques et pratiques.

1) Des différences conceptuelles fondamentales

On ne saurait rapprocher stratégie militaire et stratégie d'entreprise, et rechercher leur convergences profondes sans, auparavant, se poser de question sur la nature de leurs domaines d'application. L'analyse fait apparaître des différences fondamentales entre les mondes militaire et économique.

1.1) L'arbitrage d'un tiers:

La différence la plus fondamentale réside, sans doute, dans le fait que, contrairement à la confrontation militaire, la confrontation économique n'a de sens que par rapport à un tiers qui est l'acheteur.

Libre de son choix, ce dernier s'avère être, généralement, l'arbitre suprême du " combat " entre entreprises. Les entreprises n'ayant sur lui aucune contrainte, toute l'action économique vise à le séduire en lui faisant trouver de l'intérêt pour un produit.

" L'entreprise, c'est deux choses: de l'argent et des clients. Toutes les stratégies sont donc étroitement liées au client. "

Pour les entreprises, se substituant à la force du domaine militaire, c'est la loi du marché , et donc le client, qui régit le sort des confrontations. A ce titre, la stratégie d'entreprise peut s'apparenter à un domaine particulier de la stratégie militaire, celui de la stratégie indirecte.

1 2) la violence

Il convient de rappeler, en second lieu, que l'objectif de la compétition économique n'est pas, contrairement à celui de la stratégie militaire, de détruire son adversaire mais de le supplanter auprès de ses clients.

A ce titre, l'élimination des concurrents n'est pas une fin en soi de la confrontation économique. Elle ne justifie, donc, pas l'emploi des moyens de la stratégie militaire tels que

le sabotage ou la violence physique. Bien que les résultats d'une confrontation économique puissent s'apparenter à des violences (on peut penser ici au chômage et à la famine), la violence ne relève, fondamentalement, que du domaine militaire.

" La guerre est une lutte armée....Les concepts d'ami, d'ennemi, de combat tirent leur signification objective de leurs relations permanentes à ce fait réel, la possibilité de créer la mort physique d'un homme ".

Le recours au règlement d'un conflit par le sang confère, indéniablement, à la guerre, et donc à la stratégie militaire, un caractère unique.

1.3) le jeu à somme nulle

La stratégie d'entreprise diffère de la stratégie militaire car elle ne relève pas de ce qu'on nomme un " jeu à somme nulle ".

Le succès d'une entreprise n'exclue pas forcément celui de ses concurrents. Ceci est, notamment, facile à concevoir dans le cadre d'un marché en développement où le fait qu'un acteur économique devienne plus riche n'implique pas que les autres s'appauvrissent. Les théories économiques s'accordent plutôt pour souligner que la croissance d'un acteur ou d'un secteur donné, a un effet bénéfique d'entraînement sur la croissance globale.

A contrario en stratégie militaire, la logique reste substitutive. La victoire d'un acteur ne peut être acquise qu'au détriment de son adversaire.

Il convient, cependant, de remarquer que, dans un monde concurrentiel à croissance faible, cette différence fondamentale entre les deux domaines tend à s'estomper. L'économie de marché ne permet pas à tous les acteurs de se maintenir sur des marchés devenus trop petits pour que chacun dégage suffisamment de profit pour assurer sa pérennité. Ce cas de figure, de plus en plus fréquent dans le cadre du grossissement généralisé des entreprises, met les sociétés en position de lutter, non pour assurer leur profit, mais pour survivre.

1.4) la légitimité sociale

La dernière différence fondamentale entre les mondes militaire et économique réside dans la légitimité des acteurs des deux domaines.

L'armée, acteur principal de la stratégie militaire, dépend du pouvoir politique qui détermine sa légitimité. C'est ce pouvoir, qui lui fixe ses missions générales ainsi que ses objectifs particuliers. C'est encore lui, qui légitime son recours à la violence.

De son côté, l'entreprise n'est pas un instrument au service d'une mission fixée en dehors d'elle-même. Elle ne peut être justifiée par une autre fonction que sa propre existence et le profit qu'elle génère. A l'inverse de l'armée, l'entreprise n'a pas de critère d'utilité sociale externe de type politique. Ses objectifs restent endogènes: garantir sa pérennité en tant qu'entité et sécréter du profit pour ses propriétaires.

2) De fortes similitudes théoriques entre les stratégies militaire et d'entreprise

Pour réelles qu'elles soient, les différences de nature entre le monde militaire et le monde économique ne doivent pas masquer les fortes similitudes théoriques et pratiques qui rapprochent la stratégie d'entreprise de la stratégie militaire

Ces convergences trouvent leurs racines profondes dans l'existence, dans les deux mondes, d'une fonction similaire située entre pensée et action et faisant appel à des attitudes et des principes de même nature.

2.1) Une fonction nécessaire entre la pensée et l'action dans un cadre conflictuel

L'économie, domaine de la production et de la répartition des richesses, est une constante de l'histoire des civilisations. Pourtant, le fait que l'on parle de stratégie dans les entreprises, cellules de base de l'économie, n'est qu'un phénomène récent lié au développement de l'industrialisation et à sa conséquence majeure, l'apparition de la concurrence

Pendant les décennies correspondant à la première période industrielle, les entreprises purent conserver un caractère introverti. Repliées sur elles-mêmes dans un monde en développement lent, et donc considéré comme stable, elles se contentaient de s'organiser le mieux possible pour maîtriser leurs coûts et parvenir à leur objectif de profit. Cette vision statique de l'économie, qui correspondait à une optique de production, perdura jusque dans les années 1950 en France.

Un ensemble de faits a, depuis, révolutionné cette vision et fait entrer les entreprises dans le monde concurrentiel du marché, où le seul produit et son prix ne peuvent assurer le profit et la survie de l'entreprise. Poussées par l'allongement des cycles de productions de produits toujours plus complexes et par la diminution de la durée de vie de ces mêmes produits, les entreprises ont été contraintes d'amortir leurs coûts croissants sur des marchés les plus étendus possibles.

Au tournant du siècle, Henry Ford n'avait mis que quelques mois pour concevoir et mettre au point son véhicule modèle T qui fut, ensuite, commercialisé pendant plus de vingt ans sans modification. Aujourd'hui, il ne faut que de trois à cinq ans pour développer un nouveau véhicule qui sera vendu pendant moins de dix ans et subira deux rénovations majeures pour pouvoir continuer à séduire un client bénéficiant d'une offre variée.

Cette course au marché amène les entreprises à se confronter, à devenir concurrentes pour assurer leur rentabilité et leur survie. En sus, le grossissement de la taille des entreprises et le développement actuel des moyens de communication favorisent, aujourd'hui, une mondialisation des marchés sur lesquels la concurrence s'intensifie.

Dans cet environnement devenu plus complexe et réactif, il ne s'agit plus, pour les entreprises, de simplement participer pour survivre mais d'avoir une vision dynamique de l'économie. Confrontées à une lutte concurrentielle permanente, elles sont amenées à engager des actions cohérentes et volontaristes qui s'avèrent vitales pour elles, compte-tenu des enjeux économiques (lourdeur des investissements et nécessité de dégager du profit).

Cet ensemble d'actions coordonnées, destinées à modifier l'équilibre concurrentiel à son avantage, est conceptualisé sous le terme de " stratégie d'entreprise ". Comme la stratégie militaire, ce concept se situe à la conjonction du monde des idées et des actions concrètes. Il

conjugue la réflexion qui définit ce qu'il convient de faire et l'action qui traduit dans les faits les décisions prises.

Nota: Il est intéressant de noter ici que le domaine d'application de la stratégie d'entreprise devient de plus en plus conflictuel du fait des enjeux économiques. On caractérise aujourd'hui la tension du marché en parlant de " guerre économique ". Même si ce terme peut paraître excessif, il convient de remarquer que la lutte économique actuelle est intense et que " La conquête des marchés a désormais remplacé celle des territoires ".

Clausewitz lui-même, cherchant à définir la guerre la compare au commerce: " La guerre n'appartient pas au domaine des arts et des sciences mais à celui de l'existence sociale. ..Il vaudrait mieux la comparer, plutôt qu'à un art quelconque, au commerce ".

Cet ensemble de traits rapproche la stratégie d'entreprise de la stratégie militaire. A l'instar de cette dernière, la stratégie d'entreprise s'avère associer pensée et action dans un environnement complexe, réactif et conflictuel.

2.2) Une démarche cohérente entre politique et tactique

Face à la nouvelle situation concurrentielle, les entreprises ont initialement cherché à maîtriser leur accès au marché en adoptant leur offre à la demande des clients.

Cependant, cette démarche basée sur l'étude du marché, que l'on nomme la " démarche marketing ", ne s'est pas avérée suffisante pour cohérer l'ensemble des ressources de l'entreprise dans un environnement difficile. Il manquait, pour cela, de corrélér globalement l'action menée à la volonté des propriétaires de l'entreprise et à la réaction des concurrents. Il s'agit, en effet, pour conduire une entreprise de répondre aux trois questions fondamentales que tout décideur doit se poser:

- . Où sommes-nous?
- . Où voulons-nous aller? (Et pour rester réaliste, le pouvons-nous?)
- . Comment y aller?

La réponse à ces questions ne peut être apportée par les seuls dirigeants de l'entreprise. Il est, en effet, nécessaire que les objectifs soient fixés par ceux qui détiennent le pouvoir économique, c'est à dire les propriétaires de l'entreprise, ses actionnaires. Ce niveau, où est définie la volonté de l'entreprise, correspond au niveau politique de la stratégie militaire. C'est là que peuvent être affirmées l'identité de l'entreprise, sa vision à terme et l'allocation de ressources nécessaire à couvrir l'ambition économique des actionnaires. Veulent-ils maximiser leur profit, assurer la pérennité de l'entreprise, le plein emploi de leurs salariés, devenir une multinationale ou rester une entreprise familiale...? Il s'agit d'autant de volontés politiques différentes.

La stratégie de l'entreprise peut alors être définie au niveau inférieur, dans l'entreprise, par ses dirigeants au niveau de sa direction. De même que dans le monde militaire, il existe un

niveau tactique dans l'entreprise, celui de ses unités (usines, divisions, branches...) où est mise en oeuvre la stratégie définie par la direction.

Comme dans le domaine militaire, la cohérence de la démarche entre ces trois niveaux s'impose.

2.3) Des attitudes similaires

Confrontées au besoin d'adopter une attitude face à la concurrence, les entreprises sont amenées à développer des stratégies génériques qui s'apparentent aux formes militaires de la stratégie.

Le premier des choix consiste à adopter une attitude défensive ou offensive. A l'instar du monde militaire, les stratégies défensives n'apportent que très rarement la solution face à un concurrent résolu. Les exemples d'attitudes défensives perdantes abondent, car la meilleure domination du marché, ou de l'un de ses segments, peut toujours être contournée par l'apparition d'un produit nouveau qui fait évoluer la demande.

Pensons, tout d'abord au géant IBM qui dominait sans partage le monde de l'informatique jusqu'au début des années 1980 grâce à sa maîtrise des gros systèmes. N'ayant su se remettre en cause par excès de bureaucratie et de confiance dans sa position, cette entreprise fut mise à mal en quelques années par la fragmentation du marché qu'elle n'a su accompagner. Elle a perdu sa position dominante dans de multiples nouveaux segments: micro-informatique personnelle face à Apple, supercalculateurs face à Cray, portables face à Compact.....La firme britannique NVT (Norton-Villiers-Triumph), fleuron de l'industrie de la moto fut de même éliminée du marché en quelques années pour n'avoir pas su réagir à l'offre des motos japonaises de coût inférieur.

Les dirigeants d'entreprises peuvent choisir, a contrario, une attitude offensive et rechercher l'affrontement qui peut être plus ou moins limité selon qu'il s'attaque à un seul produit, à une partie du marché ou à l'ensemble de la gamme des concurrents. Les sociétés, citées au paragraphe précédent, avaient choisi d'affronter IBM chacune sur un segment mondial du marché de l'informatique. Les sociétés japonaises ont concurrencé NVT sur l'ensemble de sa gamme des moyennes et grosses cylindrées.

De la même manière que dans le monde militaire, les stratégies peuvent se différencier selon que le mode d'action choisi est direct ou indirect.

Dans le cadre d'une stratégie directe, l'ensemble des stratégies génériques adoptables a été théorisé par Michael Porter professeur à Harvard. Partant du constat que, pour pouvoir assurer sa pérennité dans un système de libre concurrence, il est impératif que l'entreprise possède un avantage particulier, il définit ce qu'il nomme " l'avantage concurrentiel ". Pour être déterminant, cet avantage doit être tel que:

- . d'une part, les clients trouvent un intérêt certain, dans la durée, à accorder leur faveur à l'entreprise
- . et d'autre part, qu'il assure la pérennité de l'entreprise.

La poursuite de son analyse, aujourd'hui reconnue pertinente, fait apparaître qu'il n'existe, dans les faits, que deux avantages concurrentiels: les coûts de revient et la capacité de proposer une offre perçue différente de celle de ses concurrents. Deux stratégies génériques qui en découlent: la " domination globale par les coûts " et la " différenciation ". L'application de ces stratégies à la totalité du secteur ou à une de ses parties par " focalisation " permet de définir les quatre stratégies possibles.

De même que dans le domaine militaire, les entreprises peuvent être amenées à adopter une stratégie d'affrontement indirect. " L'attaque latérale ", qui consiste à investir des créneaux non exploités du marché pour y prendre pied et compétence est une première forme de stratégie indirecte. C'est dans cet esprit que Honda s'est attaqué au marché périphérique, et mal défendu, des petits cyclomoteurs dans le but de s'implanter dans ceux de la motocyclette et des tondeuses à gazon. Autre avatar de la stratégie indirecte, le lancement de produits nouveaux et innovants permet, lui aussi, d'investir les marchés par contournement. C'est grâce à son célèbre et original walkman que Sony pu prendre pied dans le marché européen de l'électronique. Une fois dans la place, les grands groupes locaux tels que Philipps ne purent s'opposer à sa percée.

2.4) Application des " principes de la guerre "

Un des points de convergence majeurs entre les stratégies militaire et d'entreprise est qu'elles reconnaissent des principes d'action similaires.

Les principes de " concentration ", de " liberté d'action " et d' " économie des forces ", dits principes de la guerre, s'appliquent, en effet, directement dans les entreprises. L'ensemble de ces concepts est rappelé par David Rogers, président d'une entreprise de conseil: " Une entreprise, tout comme une armée, doit être conçue de façon à pouvoir concentrer rapidement et simultanément toute l'organisation pour avoir le grand impact possible sur le point crucial: l'objectif à atteindre, le gros problème à résoudre, la bataille décisive à remporter " .

Illustrons ces propos avec l'exemple d'une stratégie gagnante, celle menée par Didier Pineau-Valencien (DPV) pour redresser le groupe Schneider et assurer sa pérennité dans le contexte mondialisant des années 1980. Lors de sa nomination, le groupe Empain-Schneider, septième groupe français, qui rassemble un conglomérat disparate de sociétés et perd de l'argent, est en difficulté. Il décide, alors, de se recentrer sur ses métiers de base puis de se porter sur un marché porteur dans lequel le groupe est implanté par l'une de ses filiales Merlin-Gérin, celui des équipements électriques.

La cession initiale des activités marginales (Fusalp et constructions navales), puis le dépôt de bilan de Creusot-Loire correspondent à une volonté de concentration des moyens financiers du groupe pour pouvoir se porter sur un autre marché. Les liquidités dégagées permettent à Schneider d'acquérir la société Telemécanique fortement implantée dans le segment des équipements électriques industriels où la position du groupe était fragile. Après cette acquisition, Schneider se trouve confronté, sur son nouveau marché, à des géants américains (Westinghouse) ou japonais (Mitsubishi). Contraint pour survivre d'atteindre une taille critique et d'accéder au marché américain, le groupe se tourne vers l'entreprise américaine Square D aux activités complémentaires des siennes. Après avoir vu ses offres de fusion puis de rachat rejetées, Schneider lance une offre publique d'achat (OPA) hostile sur cette société. La prise de contrôle prendra neuf mois et sera ponctuée par deux procès. Si elle témoigne d'une ferme volonté qui permet de surmonter les obstacles, cette phase illustre le second

principe de la guerre: dans son action, DPV a pris soin de ménager sa liberté d'action de deux manières:

- Square D ne présentant des avantages que pour Schneider, le choix de cette cible mettait à l'abri de l'intervention d'un " chevalier blanc ".
- Lancée en Février 1990, quelques jours avant le début des opérations du Koweit, l'OPA ne présentait, quasiment, pas le risque de donner lieu à une campagne anti-française.

L'organisation du groupe autour de sa filiale Merlin-Gerin, fortement implantée dans le secteur cible, et le dégagement de moyens financiers importants ont permis de mener à bien l'OPA sur Square D et de respecter le troisième principe, celui de " l'économie des forces ".

3) La démarche stratégique en entreprise

Alors que la structure de l'appareil militaire se caractérise par son monolithisme, le monde économique est particulièrement diversifié. A l'homogénéité, la hiérarchie, la discipline du premier semble s'opposer l'éclatement du second. La stratégie les concerne, cependant, tous les deux d'une manière différente. Dans le monde militaire la stratégie, définie d'une manière centrale au sommet, vaut pour tous les échelons successifs. Dans le monde économique, c'est chaque entreprise, parcelle de ce monde atomisé, qui est condamnée à définir sa propre stratégie pour réussir dans la vie économique.

Dans les deux mondes, la complexité de prendre des décisions lourdes de conséquences dans un environnement complexe, a conduit les organisations à développer une démarche spécifique à la stratégie. La démarche utilisée par les entreprises s'apparente à celle utilisée dans le monde militaire aussi bien sur le plan des principes que sur celui de ses conditions nécessaires de succès..

3.1) Les principes de la démarche stratégique en entreprise

Dans son environnement concurrentiel, l'entreprise se doit de coordonner ses actions pour mobiliser ses ressources dans un objectif précis. Pour remplir son rôle, le dirigeant se doit de répondre aux trois questions basiques suivantes:

- Où voulons-nous aller?
- Où Sommes-nous?
- Comment faire?

La réponse à ces trois questions concerne des phases distinctes de la réflexion stratégique de l'entreprise.

3.1.1) La stratégie " corporate "

La réponse à la première question ne peut être apportée que par le niveau politique de l'entreprise, c'est à dire les propriétaires ou leurs représentants qui sont les membres du conseil d'administration. L'ensemble des choix qu'ils sont amenés à faire sont du ressort de la

" stratégie corporate " qui fixe le point de départ de la stratégie d'entreprise. Pour se référer au domaine militaire, ce niveau correspond au niveau politique qui définit le dessein, l'objectif politique.

C'est à ce niveau que sont définis:

- l'identité de l'entreprise qui précise la vision très personnelle de ses propriétaires: doit-elle rester une entreprise familiale ou s'ouvrir aux capitaux extérieurs? Doit-elle se spécialiser en haute-technologie?...

- la définition des grandes lignes du projet de l'entreprise qui découle de la vision à terme de l'entreprise et portant sur l'expression d'une ambition économique, d'une ambition sociale et de ses valeurs de référence. La société veut-elle croître en capital ou verser des dividendes? Vise-t-elle le plein emploi ou les meilleurs salaires? Se réfère-t-elle à l'excellence ou à " imiter en faisant mieux " comme le fit Toyota qui courrait derrière General Motors? Désire-t-elle " changer le monde " en démocratisant la micro-informatique comme le déclarait Steve Jobs pour Apple?

- le choix de ou du métier de l'entreprise derrière qui se profile la vision à terme de l'entreprise. Il existe, en effet, des stratégies spécifiques selon les métiers. Par ailleurs, se recentrer sur un métier signifie en général de se séparer de certains actifs.

- l'assurance du niveau de ressources allouées à la conduite de la stratégie. Cette décision est importante car elle permet aux dirigeants d'estimer celles qu'ils devront trouver ailleurs, le niveau de vulnérabilité de l'entreprise qui en découle et d'acquérir la crédibilité nécessaire auprès des prêteurs.

Bien que de type " politique ", les décisions prises au niveau de la " stratégie corporate " restent itératives. Elles nécessitent d'être possibles et doivent rester corrélées à la réalité économique. Le dirigeant d'entreprise, généralement le président directeur général (PDG) assure la liaison avec ce niveau et doit faire preuve de réalisme.

3.1.2) L'analyse stratégique classique

La réponse à la seconde question " Où sommes-nous? " se trouve dans l'analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement. Cette analyse engage généralement l'ensemble des forces de l'entreprise. C'est, cependant, son PDG qui en porte la responsabilité, et c'est à lui qu'échoit celle de faire les choix engageant la société.

Les premières tentatives de définition de la démarche stratégique proposaient ce qu'on nomme, aujourd'hui, " l'analyse stratégique classique " qui comporte les étapes successives suivantes:

- l'étude de l'environnement, ou étude externe, qui a pour objet de comprendre les tendances lourdes, qui influencent, les entreprises du secteur et d'en faire ressortir les aspects positifs baptisés " opportunités " et les aspects négatifs dits " menaces ": développement ou atomisation du secteur, émergences de nouvelles technologies, changement comportemental des clients....

- l'étude de l'entreprise ou étude interne, qui porte sur ses principales caractéristiques stratégiques, c'est à dire les objectifs fixés, les compétences, le choix des marchés et des produits, les ressources humaines, les valeurs structurantes de l'entreprise afin de déterminer ses " forces " et ses " faiblesses ".

- l'analyse des deux études précédentes dont le but est de permettre d'évaluer les alternatives stratégiques de l'entreprise, compte-tenu des niveaux des menaces et d'opportunités ainsi que des forces et faiblesses analysés dans les étapes précédentes. C'est à ce niveau que sont confrontées les alternatives en utilisant, notamment, les matrices dites TOWS (pour Threads-Opportunities-Weaknesses-Strengths).

- les choix stratégiques: fixation d'objectifs et de politiques aux niveaux des fonctions de l'entreprise (recherche et développement, production, marketing, finance...). Cette étape permet de passer ensuite à la planification des actions nécessaires pour mettre en oeuvre les choix effectués.

3.1.3) L'analyse stratégique concurrentielle

Si elle reste toujours pertinente, l'analyse classique est apparue, au début des années 1980, ne pas répondre complètement à la problématique de la lutte concurrentielle.

Il est, en effet, impératif de comprendre que, lorsqu'une entreprise fait le choix de se " battre " dans un segment du marché, elle fait par là même le choix des concurrents qu'elle va devoir affronter. Or chaque secteur possède sa propre structure et les conditions de lutte ne sont pas les mêmes partout. Par ailleurs, pour assurer leur pérennité face à des concurrents, il est devenu primordial que les entreprises exercent un " avantage concurrentiel ".

Partant de ce double constat, les chercheurs de Harvard ont mis au point ce qu'il est convenu d'appeler " l'analyse concurrentielle " dans le but de permettre à l'entreprise de se positionner par rapport à ses concurrents à partir de l'étude exhaustive du jeu concurrentiel.

Ce type de raisonnement revient à placer l'entreprise dans un secteur et à analyser ses alternatives face à la concurrence et à ses réactions. En sus de l'analyse classique, la présente analyse s'attache à étudier:

- les caractéristiques sectorielles: les acteurs et leur contribution à la valeur finale, les changements dans les comportements et leurs causes, les pouvoirs des clients et des fournisseurs, les risques de voir des produits de substitution ou de nouveaux entrants, les causes et l'intensité de la concurrence
- la maturité du secteur (Est-il en développement, en récession?..)
- le métier réel de l'entreprise (sa " core competence " en anglo-saxon)
- les facteurs clés de succès sectoriels qui représentent les éléments sur lesquels se fonde la concurrence (Capacité de recherche, capacité financière, réseau mondial..)
- la recherche d' " un avantage concurrentiel ".

En résumé, qu'il s'agisse d'un type d'analyse ou de l'autre, il apparaît que la démarche stratégique des entreprises se calque sur celle du monde militaire. S'agissant, d'une façon similaire, de prendre des décisions dans un monde conflictuel complexe, les deux mondes ont adopté une démarche itérative qui permet au stratège (le PDG de l'entreprise ou le chef d'état-major pour les armées) de faire des choix les moins aléatoires possibles. Les étapes successives des deux démarches sont similaires: analyse de situation prenant en compte les forces et les faiblesses des acteurs, proposition d'un concept, confrontation des alternatives à l'adversité et, enfin, choix de l'autorité.

3.2) L'importance de la créativité

Dans le monde industrialisé que nous connaissons, où l'offre couvre l'ensemble des besoins vitaux, les stratégies de différenciation prennent une importance croissante.

Pour les entreprises, ces stratégies supposent impérativement intuition et créativité car il n'est pas possible de proposer une offre différente de celle de ses concurrents en étant " suiveur ". Il faut, en effet, pour cela être capable, dans un premier temps, de comprendre les attentes et les besoins non encore parfaitement satisfaits. Il faut, ensuite, trouver la manière de les satisfaire à un coût permettant une politique de prix ne rebutant pas le marché.

C'est dans ce sens que qu'Henry Mintzberg écrit " L'efficacité opérationnelle réside dans un mélange de logique clairement pensée et de puissante intuition " et que Michael Porter rajoute " La nouvelle compétitivité est dynamique. Elle repose sur la capacité à innover et à améliorer sans cesse les produits. "

Dans l'entreprise, la créativité est, généralement, le fruit de la recherche technologique ou de la recherche marketing. Elle s'exprime aussi bien dans la création de nouveaux produits, que dans la nouvelle façon de voir ceux qui existent ou que dans la manière de conduire leur marketing. Les aventures d'Apple dans la micro-informatique personnelle ou du walkman de Sony et du compact-disk de Philips dans l'électronique relève du premier domaine. La montre vue par Swatch, les vacances vues par le Club-Méditerranée et les voyages selon Nouvelles Frontières correspondent, de leur côté, à une nouvelle approche de produits déjà existants. Dernière typologie de la différenciation, l'idée folle du " grand méchant look " de Naf-Naf et le développement des yoghourts naturels de Danone s'apparentent plus à des idées marketing nouvelles.

3.3) Le renseignement

Le monde économique n'utilise pas le terme de " renseignement " mais celui " d'information ". Ce dernier terme correspond, cependant, au même concept que le renseignement pour les militaires. Dans le monde de l'entreprise, l'information englobe simultanément les aspects de veille, attitude ouverte et non orientée, et de quête correspondant à une attitude volontariste de recherche.

La conception d'une stratégie concurrentielle passe par la maîtrise d'un grand nombre d'informations nécessaires à la conduite des analyses, actuelles et prospectives, des secteurs du marché où l'entreprise pense avoir le plus de chances de réussir.

Les domaines de recherche sont nombreux et concernent aussi bien l'intérieur que l'extérieur de l'entreprise. Il s'agit, pour la direction de l'entreprise, de collecter des informations sur:

- son environnement général afin d'en comprendre les tendances lourdes et les variables dimensionnantes et d'y identifier les acteurs principaux.
- son secteur de marché cible pour comprendre sa structure, les conditions de la lutte concurrentielle et le jeu des acteurs connus.
- l'entreprise elle-même pour analyser sa position concurrentielle et ses possibilités de manoeuvre.

Les premières sources d'informations sont internes et issues de l'expérience ses propres agents. Cette " remontée d'information " est une réelle richesse interne. Elle n'est, cependant, pas naturelle en occident où elle doit être sans cesse entretenue auprès des agents . A contrario, au Japon, ce comportement fait partie de la culture des entreprises et s'avère à l'usage un véritable atout stratégique.

Les sources extérieures à l'entreprise représentent, cependant et même si elles sont plus coûteuses, le principal gisement d'information. Elles proviennent de la documentation ouverte (bilans et comptes de résultats, rapports annuels d'activité, publications professionnelles, dépôts de brevets...), soit de recherches personnalisées commandées par l'entreprise (enquêtes de marchés, panels de consommateurs, interviews de fournisseurs...).

L'espionnage est un mode de recherche, qui quoiqu'illégal, est de plus en plus répandu dans un monde concurrentiel teinté de " guerre économique ". Les entreprises sont amenées à s'en protéger et à s'entourer de secret. Ces attitudes se rapprochent un peu plus de celles qui caractérisent le monde militaire.

3.4) La nécessité de " forces morales "

A la différence du monde militaire, on ne parle pas de " forces morales " dans les entreprises. Elles préfèrent parler de culture d'entreprise, d'adhésion aux valeurs ou à l'éthique de l'entreprise ou encore de climat social.

Chacun sait, cependant, que l'homme est la richesse principale de l'entreprise et que son " moral " se révèle aussi déterminant pour gagner la " guerre économique " que pour vaincre dans la guerre militaire. En effet, le moral conditionne la motivation qui, elle-même, détermine la participation sans laquelle l'efficacité ne peut se développer dans l'action. En raison des caractéristiques de chacun des domaines, les qualités militaires individuelles de courage, loyauté patriotisme, sont remplacées dans les entreprises par conscience professionnelle, dévouement et esprit d'entreprise.

Les composantes du moral sont, dans l'entreprise, similaires à celles de l'institution militaire. On peut citer:

- la cohésion par esprit d'équipe et culture de l'entreprise,
- la perception de la légitimité de l'action,
- la confiance dans les dirigeants.

Une des forces de l'entreprise est pouvoir révéler les qualités intrinsèques des individus en leur permettant d'accéder à ce qu'on peut nommer une " citoyenneté économique ". Conscientes de l'importance de ces " forces morales ", les entreprises mettent en oeuvre de véritables stratégies destinées à développer, au sein de leur personnel, cohésion, confiance et perception de leur légitimité à base de communication, de participation et de gestion de ressources humaines.

Il convient, cependant, de noter que ces techniques ne peuvent trouver d'efficacité sans " légitimation politique " venant du plus haut niveau de l'entreprise. C'est, en effet, la compréhension de l'identité de l'entreprise, de son ambition sociale et de ses valeurs de référence qui permettent à ses agents d'adhérer à l'action de l'entreprise et de fournir leur meilleure efficacité.

Rappelons ici l'histoire bien connue des trois ouvriers maçons auxquels on pose la question de savoir ce qu'il font: Le premier répond qu'il gagne sa vie, le second qu'il fait un mur et le troisième qu'il bâtit une cathédrale! Il est plus que probable que le dernier, qui participe à une oeuvre faite pour durer, aura une plus forte motivation dans son action que les deux autres simplement affectés à une tâche isolée.

De la même manière que dans le domaine militaire, le degré d'adhésion obtenu auprès des agents dépend en grande partie de la perception qu'il ont de la légitimité de leurs dirigeants. L'influence de ces derniers est, en fait, déterminante dans tout le processus stratégique.

3.5) Le manager

Les exigences de la vie collective et la dominance d'un mode de pensée " socialement correct " tendent à faire disparaître la notion de responsabilité individuelle. L'homme seul se réfugie de plus en plus derrière les paravents que sont les structures, les groupes les commissions... Cette déresponsabilisation ambiante a été mise en lumière par Alain Pierrefitte dans " Le mal français ".

Pourtant, conduire une action est de même nature dans le domaine économique que militaire et le développement d'une stratégie reste, fondamentalement, liée aux qualités et à la volonté d'un stratège ou d'un manager pour les entreprises.

L'expérience montre que, dans la grande majorité des cas des entreprises qui gagnent, la réussite est due aux qualités d'un homme.

L'épopée d'Apple est due aux personnalités des deux inventeurs Steve Jobs et Steve Wozniak qui bricolèrent, pendant leurs loisirs, dans leur garage et avec leurs ressources, une petite machine électronique destinée à " épater les copains du club informatique ". Leur invention répondait à une idée novatrice, celle de " faire de l'ordinateur un outil accessible à tous ". Elle n'a pu voir le jour que grâce à leur obstination à faire aboutir leur idée.

De la même manière, Alain Affelou, cherchant à innover sur le marché de l'optique, est parti de l'idée créatrice d'attirer la clientèle par des prix d'appels persuasifs. Cette attaque de la concurrence par les coûts fut rendue possible en acceptant de vendre les montures au prix coûtant et en faisant du volume: " Je préfère vendre huit paires de lunettes en ne faisant du bénéfice sur les verres que deux sur lesquelles je gagne à la fois sur les verres et la monture ". Pour imposer cette idée, il dut créer un réseau de distribution particulier car son approche

n'était pas compatible des usages des détaillants traditionnels. Aujourd'hui, 400 magasins franchisés couvrent la France grâce à sa volonté et sa créativité.

Les qualités énoncées pour le stratège militaire s'appliquent au manager. Il s'agit toujours d'une personnalité affirmée réussissant à équilibrer ses qualités de réalisme, de créativité et de goût des responsabilités.

Ses qualités le distinguent toujours des gestionnaires et des technocrates. Quoique nécessaires dans l'entreprise, les premiers manquent de la personnalité indispensable pour appliquer dans les faits une stratégie et vaincre l'inertie des structures. Les derniers, trop spécialistes, ne peuvent assumer des responsabilités hors de leur secteur de compétence. Ce dernier trait est commun au domaine militaire, au sujet duquel Lyautey écrivait dans ce sens: " Tout militaire, qui n'est que militaire, est un mauvais militaire ".

-

Conclusion:

Phénomène récent lié à l'industrialisation et à sa conséquence majeure, l'apparition de la concurrence, les entreprises se sont découvert le besoin d'une nouvelle fonction vitale, nécessaire à la coordination de l'ensemble de leurs moyens vers un objectif unique et leur assurant une action cohérente et efficace. Alors que de tous temps les militaires s'étaient préoccupés de conduire leurs actions face à un adversaire, les entreprises sont, à leur tour, amenées à prendre des décisions lourdes de conséquences dans un monde économique devenu concurrentiel. En référence au monde militaire, cette nouvelle fonction, recouvrant à la fois la conception et la conduite de leur action et mettant en oeuvre toutes les ressources de l'entreprise, est désignée par les termes de stratégie d'entreprise.

Pour concurrentiel qu'il soit, ce monde économique n'en est pas pour autant devenu " conflictuel " et de nombreuses différences de nature continuent à le séparer du monde militaire. Le fait que la confrontation économique dépende de l'arbitrage d'un tiers et n'implique pas nécessairement la défaite de l'un des adversaires, la légitimité sociale endogène des entreprises, et surtout le règlement des conflits militaires par le sang confèrent à la guerre et à la stratégie militaire un caractère particulier. Ces différences de nature entre les deux mondes n'autorisent pas la transposition directe des enseignements de la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.

Il ne faudrait pas, pour autant, nier les profondes similitudes théoriques et pratiques qui lient les deux types de stratégies. Dans les deux mondes, les stratégies occupent une situation d'interface entre la volonté politique et l'action sur le terrain. Expressions d'une volonté, elles conjuguent réflexion et action dans des environnements complexes et réactifs. Leurs formes génériques (offensive-défensive, directe-indirecte) sont similaires. Leurs démarches pratiques itératives suivent le même schéma conceptuel et respectent les mêmes étapes. L'une comme l'autre nécessite, comme conditions de succès, de reposer sur les piliers du renseignement et des " forces morales ". Dans les deux domaines, le rôle joué par le stratège est déterminant. Les qualités de personnalité, de créativité, d'énergie et de réalisme requises pour réussir sont identiques pour le stratège militaire et le manager. Les principaux enseignements théoriques de la stratégie militaire, les " principes de la guerre ", semblent s'appliquer avec la même force dans le monde économique que dans le monde militaire.

En conclusion, le terme de " stratégie " ne paraît pas usurpé dans les entreprises. Par ce qu'elles sont étroitement dépendantes des politiques, parce qu'elles sont mises en oeuvre par des hommes et parce qu'elles ne sauraient être totalement maîtrisées par une démarche scientifique, la stratégie d'entreprise et la stratégie militaire sont rapprochées par de profondes convergences. Cette parenté justifie, à elle seule, que les enseignements de la stratégie militaire ne soient pas ignorés des dirigeants d'entreprises.

Le monde de l'entreprise l'a bien compris et le succès actuel du concept de " stratégie " en témoigne. Il convient, cependant, de garder à l'esprit que les différences de nature séparant le monde militaire du monde économique, même s'il devient de plus en plus concurrentiel, militent pour ne pas transposer directement les enseignements de la stratégie militaire dans les entreprises....Mais le premier enseignement de la stratégie n'est-il pas de rester réaliste et de conserver un oeil critique?

-

BIBLIOGRAPHIE

Ardant du Picq	Etudes sur le combat	R. Chapelot 1904
Boudeville & Meier	Stratégie d'entreprise	Puf gestion 1986
Clausewitz	De la guerre	Ed de Minuit 1976
Couteau-Bégarie	Traité de stratégie	Biblio. Stratégique 1999
Foch	Principes de la guerre	Berger-Levrault 1918
Gal Fievet	De la stratégie	InterEditions 1993
Garibaldi	Stratégie concurrentielle	Ed d'Organisation 1995
De Gaulle	Le fil de l'Epée	Plon 1971
Napoléon 1er	Maximes de guerre	Dumaine 1846
Porter	Choix stratégiques et concurrence	Economica 1982
Porter	L'avantage concurrentiel	InterEditions 1986
Sun-Tse	L'art de la guerre	Flammarion 1978