

FICHE DE PRESENTATION

1- "*L'apport de la pensée militaire à la stratégie des entreprises*"

2- LCL LILLO Gilles (Terre France)

3- 9 mars 1999

4- Division D - Groupe D4

5- Mémoire de stratégie.

6- Résumé :

Les militaires évoluent dans le monde de la guerre alors que les entreprises évoluent dans celui de l'économie. Ces deux mondes n'ont pas les mêmes finalités (la mort d'un côté, le profit de l'autre). Mais il existe suffisamment de similitudes dans les notions de but à atteindre, de politique à suivre, de rapport de force à créer, d'effet de puissance, de mise en oeuvre et de coordination de personnes et de moyens pour essayer de déterminer ce que la stratégie militaire, nourrie pendant des siècles au sein de l'Histoire, peut apporter en principes, méthodes et modes d'action aux entreprises.

Ce mémoire se propose de démontrer qu'en dépit de quelques excès de mode, il existe une réelle synergie conceptuelle de la stratégie entre les mondes militaires et civils de l'entreprise.

7- Mots clés :

Stratégie, entreprise, économie, art de la guerre, Mars, principes de la guerre.



-

MEMOIRE DE STRATEGIE

-

-

-
-
Sujet: L'apport de la pensée militaire à la stratégie des entreprises.



-
Lieutenant-Colonel LILLO

6ème Promotion

-
TABLE DES MATIERES

-
I. DE LA STRATEGIE MILITAIRE A LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

A. Quelles définitions?

1. *La stratégie militaire.* 7

2. *La stratégie d'entreprise.*

B. Les similitudes.

1. Terrain et parts de marché.

2. Renseignement et veille technologique.

11

3. Commandement et management.

II. LA GUERRE ECONOMIQUE: REALITE OU FANTASME?

A. Comment définir la guerre économique?

B. Les principes de l'art de la guerre.

1. La liberté d'action.

2. La concentration des efforts.

3. L'économie des moyens.

4. Le principe d'incertitude.

5. La foudroyance.

III. DE LA METHODE MARS A LA METHODE MARSE.

A. La méthode MARS

B. Faut-il une méthode de raisonnement stratégique adaptée à l'entreprise?

C. La méthode MARSE.

CONCLUSION

33

ANNEXE I

35

ANNEXE II

36

-

-

-

-

INTRODUCTION

L'idée de mettre en parallèle les mondes militaires et économiques ne date pas d'hier, même si de récents effets de mode ont pu laisser croire qu'on venait de découvrir une grande vérité. Pour qui n'est pas familier de ces deux milieux à priori inconciliables la démonstration n'apparaît pas évidente de prime abord. En effet, que peut-on trouver de commun entre un stratège militaire dont la vocation principale depuis les premiers temps de la civilisation a toujours été la victoire par la destruction de l'adversaire et un chef d'entreprise dont la finalité unique reste de faire du profit par des moyens variés et pas nécessairement hostiles ou agressifs?

Cette question ainsi posée, sa rédaction soulève déjà de nombreuses réserves. Il n'est pas juste de résumer la sphère stratégique du militaire à un pur objectif de destruction de l'adversaire. Le maître chinois Sun Tzu dans son *Art de la guerre* au V siècle avant J.C. ne considère t-il pas que le vrai stratège est celui qui sait contraindre l'ennemi sans avoir à livrer bataille? " L'art suprême de la guerre c'est soumettre l'ennemi sans combat " est l'un des grands

principes édicté par le maître dans son ouvrage. Il retrouve à notre époque une acuité qu'il avait perdue au cours des siècles. A la lecture de ce livre dense et court, dont on a pu dire qu'il se contentait en fait d'énoncer des principes de simple bon sens, il serait intéressant de comparer l'interprétation qu'un militaire en fait par rapport à celle qu'un acteur économique pourrait avoir. Car ce qui est le plus surprenant, c'est qu'en prenant pratiquement n'importe lequel des principes édictés par Sun Tzu on pourrait le lire sans beaucoup d'efforts dans une version applicable à l'entreprise.

Par exemple, prenons le point N°13 du chapitre consacré aux points faibles et aux points forts

" Si je suis capable de déterminer les dispositions de l'ennemi tout en dissimulant les miennes, dans ce cas je peux me concentrer et lui doit se disperser. Et si je me concentre alors qu'il se disperse, je peux utiliser la totalité de mes forces pour attaquer une fraction des siennes. J'aurai donc la supériorité numérique. Alors, si je peux utiliser le grand nombre pour frapper une poignée d'hommes à l'endroit choisi, ceux qui ont affaire à moi se trouveront réduits à la dernière extrémité. "(...)

Si pour un militaire ces quelques phrases choisies au hasard de *L'art de la guerre* ont une signification très concrète en termes de renseignement, de camouflage, de déception, d'incertitude, de concentration des forces et d'effet de surprise, il est intéressant de constater qu'on pourrait aussi en faire une version " civile " à usage des capitaines d'industrie en parlant ici de veille technologique, de guerre de l'information, de facteurs clefs de succès par activité, de positionnement stratégique, de guerre des prix, de stratégie d'alliances, etc...

S'il est exact de dire qu'en général la victoire économique n'a pas pour finalité de tuer physiquement des hommes, on ne manquera pas de remarquer que la destruction physique d'un concurrent par la mise en faillite de son entreprise ne s'éloigne guère de cette idée d'anéantissement même si elle en évite théoriquement le caractère définitif et irréversible. On ne rentrera pas ici dans la polémique qui considère que la destruction physique d'une entité économique (l'entreprise) se traduit parfois aussi par mort d'hommes (le suicide notamment chez les cadres d'entreprises japonaises ne relève pas que de l'anecdote) puisque le chômage qui en résulte peut être considéré comme le début d'un processus d'exclusion et de déstructuration sociale aboutissant aux drames individuels dont certains se repaissent pour démontrer le caractère proprement " carnassier " et finalement autodestructeur de la mondialisation.

De même l'idée défendue par quelques bonnes âmes de l'économie de marché par laquelle il est possible de développer une entreprise sans nécessairement détruire d'autres concurrents puisqu'il suffit d'augmenter le volume du marché auquel on s'intéresse (le fameux slogan " tous gagnants ") ne peut certainement pas avoir le caractère généraliste qui en ferait un argument recevable. Il est intéressant d'ailleurs de constater que le grand mouvement de concentration des entreprises, commencé dans le monde de la sidérurgie dans les années 70, suivi dans les années 80 par celui de l'automobile et qui s'accélère de nos jours par ceux de l'aéronautique, des industries de défense, de l'électronique grand public, de la banque et de l'assurance, va largement à l'encontre de cette affirmation angéliste tant son caractère destructeur en terme d'emplois est patent dans le monde occidental.

On le voit, la difficulté ne réside pas uniquement dans des concepts aux vocabulaires spécifiques et qui emploient des méthodes différentes avec des finalités apparemment opposées. Elle tient aussi et peut-être surtout à l'interprétation que l'on peut faire d'un monde à l'autre de quelques grands principes de la stratégie.

Mais qu'entend on déjà par le mot stratégie? Quels liens peut-on trouver entre la stratégie d'un Mac-Arthur dans la guerre du Pacifique et une stratégie générique ou une stratégie tridimensionnelle dans le monde civil? On le devine, il faut impérativement cerner le ou les concepts qui se cachent derrière ce vocabulaire. Le plus important pour comprendre ce qu'il peut y avoir de commun entre l'approche militaire et l'approche entrepreneuriale sera donc d'abord de définir ce que le terme de stratégie recouvre dans chacun de ces deux mondes. Cette analyse permettra d'une part d'éviter les ambiguïtés voire les incompréhensions et, d'autre part, de commencer à cerner de façon très concrète les points communs qui peuvent exister entre les deux approches. Là aussi, comment traduire (est-ce seulement possible?) des termes aussi génériques que " tactique " ou " opératif " qui ont une signification relativement claire chez les militaires alors qu'on ne les utilise que de façon parfois anecdotique ou très différente dans les entreprises?

Ces tentatives de définitions et de limites posées, il sera intéressant alors d'approfondir la notion de guerre économique en essayant de déterminer s'il existe dans ce domaine un véritable *Art de la guerre* comparable à celui des militaires. Il sera temps alors d'examiner dans le détail l'application possible de ces principes de la guerre appliqués au monde de l'entreprise.

Or ces principes, quels sont-ils? Le général Bugeaud disait " A la guerre, il y a des principes, mais il y en a peu. " Les experts militaires en la matière ne manquent pas et ne sont bien évidemment pas toujours d'accord car le danger reste bien sûr de présenter un principe comme un des invariants des conflits à travers les siècles alors que chaque bataille possède son caractère propre qui en fait le plus souvent un événement original, c'est-à-dire différent. Il faut être clair, la recherche de principes qui auraient un caractère universel pour les conflits et donc, en ce qui concerne cette étude pour les entreprises est totalement illusoire. D'ailleurs, personne y compris parmi les plus grands penseurs de la stratégie n'a osé affiché une telle prétention. Talleyrand n'affirmait-il pas régulièrement: " Appuyez-vous toujours sur les principes: ils finiront bien par céder "!

C'est pourquoi, plutôt que d'essayer de passer en revue et de façon exhaustive ces principes il sera à la fois plus raisonnable et plus modeste d'en choisir quelques uns afin de les décliner ensuite. Ce sont ceux de Foch auxquels on adjoindra les principes d'incertitude et de foudroyance développés par l'amiral Labouërie en passant sous silence la partie du débat qui consiste à affirmer que les principes de la guerre de Foch se déduisent de ceux de Labouërie et inversement.

Enfin, cette étude ne saurait être complète si elle ne cherchait pas à vérifier comment une partie du savoir faire des militaires dans la réflexion stratégique pouvait s'exporter vers le monde de l'entreprise. Il a paru utile, à la suite de quelques réflexions recueillies auprès de visiteurs civils du CPA (Centre de Perfectionnement aux Affaires) de passage au Collège Interarmées de Défense, d'essayer de voir comment la Méthode d'Appréciation et de Raisonnement sur une Situation militaire (MARS) en usage dans les hauts états-majors pouvait être retranscrite pour former une Méthode d'Aide au Raisonnement Stratégique d'Entreprise (MARSE)!

En essayant de démontrer que les interactions entre le monde civil de l'entreprise dans sa recherche stratégique et le monde militaire qui s'est, elle, nourrie au sein de l'Histoire depuis des millénaires existent et doivent s'intensifier pour le plus grand bien de ces acteurs, on aura peut-être contribué à généraliser l'idée que ces deux mondes doivent continuer de se rapprocher et d'échanger leurs expériences. Ainsi, en paraphrasant Musset sur le politique et le soldat, pourra-t-on écrire à propos de l'entrepreneur et du militaire qu'"ils iront deux par deux, tant que le monde ira, pas à pas, côte à côte. "

I. I DE LA STRATEGIE MILITAIRE A LA STRATEGIE D'ENTREPRISE

A. *Quelles définitions?*

Quoi de plus banal que le mot de stratégie et t que d'interprétations possibles selon le domaine dans lequel il est employé! Pourtant l'origine étymologique du mot " stratège " fut strictement militaire puisqu'il désignait alors chez les Grecs de l'Antiquité le général chargé de mener la guerre pour défendre les intérêts de la Cité. Pour s'attacher la loyauté de ce général élu par les citoyens pour un an, il fallait que celui-ci soit marié, père de famille et propriétaire terrien. La défense de ses intérêts personnels devenait ainsi le plus sûr garant de sa volonté de vaincre au nom de la Cité, car en cas de défaite, c'était l'esclavage de tous les siens qui était assuré.

Au V siècle avant J.C., à l'apogée de la puissance athénienne, Périclès fut pendant quelques années l'un des plus grands stratèges de cette période. Il est intéressant de constater qu'à cette époque cette charge électorale avait déjà pris un caractère politique plus que militaire, le stratège étant en charge de la conduite des affaires générales de la ville. C'est ainsi que le rôle de Périclès dans le développement culturel, institutionnel, économique et militaire d'Athènes fut éminent avec le rayonnement que l'on sait. Peu à peu, la notion de stratégie va s'étendre à l'ensemble des domaines où s'exerce une

responsabilité nécessitant à la fois réalisme, vision prospective et volonté de l'appliquer. De ce point de vue, la plus belle définition de la stratégie reste celle qu'en a faite Sénèque: " Il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait où il va " .

1. La stratégie militaire.

Du point de vue militaire, la stratégie a toujours été attachée à la conduite de la guerre. Ainsi peut-on parler de " l'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 ". Cette spécialisation est encore plus marquée dans l'école soviétique de l'époque brejnevienne: " 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. Sur la base de l'expérience militaire, des conditions politiques et militaires, du potentiel économique et moral d'un pays, des nouveaux modes de combat, des vues et du potentiel de l'ennemi probable, la stratégie étudie les conditions et la nature de la guerre à venir, les méthodes propres à la préparer et à la conduire, les services des forces armées et les fondements de leur utilisation stratégique, de même que les bases du soutien matériel et technique voire du commandement dont dépend la conduite de la guerre et des forces armées. En même temps, c'est le domaine où s'exerce l'activité pratique de la plus haute direction militaire et politique, du commandement suprême et du grand quartier général; ce domaine relève de l'art de préparer un pays et ses forces armées à la guerre, et de conduire la guerre. "

D'autres définitions pourraient encore préciser ce concept en montrant ce qu'il y a de commun entre elles à savoir le caractère global et interdisciplinaire de la stratégie, l'association systématique de l'action et de la pensée ainsi que son caractère permanent (temps de paix et de guerre). Il est clair cependant que la notion de stratégie est indissociable du niveau où elle se situe: un chef de section ou un pilote de chasse ne font pas de la stratégie à leurs niveaux, ils font tout au mieux de la tactique. En conséquence, dans les armées est stratégique ce qui peut avoir une importance déterminante pour atteindre le but poursuivi, ce que les anglo-saxons qualifient de " end state " état final désiré. Par contre, lorsqu'on analyse le dialogue de la pensée et de l'action qu'implique la stratégie militaire, on constate que les mêmes processus et des démarches similaires s'appliquent à d'autres domaines du monde civil, notamment celui de l'entreprise.

2. La stratégie d'entreprise.

Pour certains, il n'existe pas de stratégie d'entreprise. Ils assimilent l'emploi du terme " stratégie d'entreprise " au mieux à un abus de langage au pire à un

effet de mode dont il ne restera pas grand chose sous peu. " (...) l'homologie entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise paraît bien artificielle. (...) Il ne s'agit que d'une métaphore, qui témoigne de l'incapacité de la micro-économie à forger ses propres concepts. " On ne va pas rentrer ici dans un débat, certes passionnant mais qui ne constitue pas en soi l'objet de cette étude. On se contentera donc d'admettre que si le concept même de stratégie d'entreprise est parfaitement contestable, l'intérêt de l'approche comparative des mondes militaires et économiques se trouve ailleurs notamment dans l'applicabilité des méthodes et de l'expérience militaires dans des domaines parfaitement définis et concrets. C'est pourquoi cette étude se veut donc essentiellement pragmatique et non doctrinale.

Comment définir dès lors la stratégie d'entreprise? Pour A.C. Martinet il s'agit de " la finalisation-conception-préparation-conduite d'une action humaine collective de type économique en milieu conflictuel. La notion de milieu conflictuel ne signifie pas lutte pure (à mort), mais rivalité, concurrence. " Il y a probablement autant de stratégies d'entreprise qu'il y a d'entreprises tant celles-ci se caractérisent par leur extrême diversité. Il n'y a en effet pas beaucoup de choses comparables entre une P.M.E. de quelques personnes et une société multinationale employant plus de 40000 salariés dans le monde. Pourtant, chacune ne peut espérer survivre sans avoir établi un plan stratégique qui fixe d'une certaine façon les grands buts à atteindre sur le long terme.. L'utilisation du terme stratégique peut paraître déroutant tant on en use et abuse dans ce milieu: stratégie concurrentielle, stratégie générique, stratégie de groupe, stratégie relationnelle, etc... Une définition à caractère général devient dès lors difficile. Par contre, il est plus aisé d'approcher le concept qui se cache derrière le mot. En effet, pour une entreprise la stratégie doit pouvoir permettre de définir comment servir les véritables besoins du client en tenant compte des contraintes et des ressources disponibles ou à créer. Par rapport au marché, elle permet de déterminer son ou ses secteurs d'activité(s) et sa position concurrentielle. L'entreprise se détermine ainsi par rapport à un environnement contraint (le marché concurrentiel).

Deux alternatives stratégiques s'offrent alors à elle: soit elle bénéficie d'un avantage structurel (coûts de production très faibles, position monopolistique sur son segment d'activité, avantage technologique ou humain) et continue de jouer les règles telles qu'elles sont; soit elle décide de changer les règles pour reprendre l'initiative: en quelque sorte elle choisit son terrain de bataille. Dans ce dernier cas, elle est donc contrainte à pratiquer une stratégie d'innovation permanente et investira énormément dans la recherche et le développement. On dira dès lors qu'il s'agit ici d'un domaine stratégique pour l'entreprise. Le paradoxe, c'est qu'en cas de succès, cette stratégie sera rapidement imitée et nécessitera donc de nouveaux efforts d'innovation pour permettre à l'entreprise de conserver sa liberté d'action.

De ce point de vue, la capacité d'une entreprise à réagir vite devient vitale d'ou son intérêt à définir très en amont une véritable stratégie à vocation prospective. Car le danger pour un dirigeant d'entreprise sera de se laisser

accaparer par des défis de court terme et de ne pas prendre la hauteur de vue nécessaire. Le risque que l'on retrouve assez fréquemment dans les PME-PMI est alors de tomber dans l'incohérence et de se disperser. C'est dans ce cadre que l'expérience militaire stratégique peut aussi apporter un élément de réflexion utile aux entreprises

B. Les similitudes.

Comme on vient de le constater, certains termes militaires peuvent facilement se décliner dans le monde économique: ainsi des notions de " liberté d'action " ou de " champ de bataille ". On peut cependant examiner d'autres domaines dans lesquels les similitudes ne manquent pas entre militaires et civils de l'entreprise. Comme il est difficile d'être exhaustif en la matière trois domaines particulièrement riches des synergies potentielles existant entre ces deux mondes seront évoqués dans les lignes suivantes.

1. Terrain et parts de marché.

Tout comme les militaires se battent sur les champs de bataille, les entreprises ont aussi leurs terrains d'affrontements. Ce sont les marchés dans lesquels elles doivent chercher à obtenir les plus grandes parts. Elle cherche ainsi à se développer par le biais de son secteur d'activité, de son produit et de ses clients. Mais à la différence d'une bataille classique, ce développement peut très bien s'envisager sans affrontement avec ses concurrents dans la mesure où le marché s'agrandit avec l'arrivée de nouveaux clients. En volume de chiffre d'affaire, l'arrivée d'un nouveau compétiteur ne signifie pas systématiquement une baisse du chiffre pour les autres. Dans cette lutte, et c'est la une des grandes différences avec les militaires, il y a un arbitre dans la confrontation: le client. Encore faut-il qu'il y ait des clients, donc un marché. Ce sera alors au stratège d'entreprise d'évaluer si le segment d'activité est suffisamment porteur pour justifier les investissements nécessaires à l'élaboration du produit. Si le marché n'existe pas, il faudra alors le créer et la fonction marketing deviendra dès lors un secteur stratégique de l'entreprise. On en a l'exemple avec l'introduction du téléphone portable que les grands opérateurs ont su rendre rapidement indispensable par des campagnes (terme militaire encore une fois!) de publicité d'une grande efficacité.

2. Renseignement et veille technologique.

Dans le domaine de la stratégie militaire, il n'est point de victoire sans renseignement. La connaissance de l'ennemi, de son dispositif, de ses intentions, de son moral, de ses armements, de ses points forts et de ses faiblesses conditionne l'élaboration de la stratégie militaire. En la matière, cette nécessité de renseignement est une seconde nature chez les militaires. Or, il est facile de constater que les chefs d'entreprise ont exactement le même souci.

Comment espérer gagner des parts de marché dans le secteur qu'on a choisi si on ne connaît pas parfaitement le milieu et les acteurs? Comment préserver un avantage concurrentiel acquis le plus souvent au prix de très lourds investissements si on n'effectue au minimum une veille technologique? On comprend dès lors tout le caractère éminemment stratégique que peut revêtir la recherche et le développement dans l'évaluation stratégique d'une entreprise. Au niveau d'une entreprise, on l'a vu, définir une position stratégique dans un secteur dans lequel on entend tenir un rôle réel peut se traduire par deux attitudes:

- soit jouer les règles du jeu telles qu'elles sont parce que l'entreprise possède des atouts déterminants dans ce cadre, une force de vente exceptionnelle par exemple ou une productivité supérieure qui autorise une politique de prix particulièrement performante.

- soit changer les règles du jeu en profitant le plus souvent d'un avantage technologique majeur. Dans ce cadre, ce n'est pas forcément le plus fort qui gagne. L'exemple d'une " start up " nommée Microsoft à la fin des années 70 qui a imposé ses normes informatiques en l'espace de quelques années à la planète entière est particulièrement évocateur.

Quelque soit la démarche suivie, on mesure la capacité de survie d'une entreprise à sa capacité d'innovation dans un milieu où les réactions d'imitation, voire d'appropriation des nouveaux produits est importante. C'est ainsi que dans les années 80, l'essentiel de la réflexion stratégique des entreprises s'est concentré sur l'aptitude à l'innovation. Le succès d'un ouvrage "*Le prix de l'excellence*" qui, à partir du parcours victorieux de 100 entreprises tenta de présenter une théorie à vocation universaliste sur le sujet est très évocateur. Il est intéressant de constater que 10 ans plus tard, près de 80% de ces entreprises ont soit disparu, soit perdu leur place de leader!

3. Commandement et management.

Parce que la stratégie est avant tout la traduction d'une pensée ou d'une volonté en une action, la part de l'homme est prééminente dans un tel processus. L'homme en tant que chef ou dirigeant à qui incombe la responsabilité créative ou prospective. L'homme enfin, comme simple exécutant de la pensée stratégique, celui qui la traduit au quotidien par l'action. Or, s'il est bien un domaine où l'expérience militaire est irremplaçable, c'est effectivement dans celui de la gestion des ressources humaines.

" D'une manière concrète, il est bien évident que la mise en oeuvre d'une stratégie qui requiert intelligence créative, esprit prospectif, créativité, courage, prise de risque et volonté, sera d'autant plus facile que l'ensemble des qualités humaines des personnes chargés de sa mise en oeuvre aura pu être exploité. " Cette phrase donne un parfait exemple d'un domaine dont on voit bien qu'il s'applique parfaitement au monde militaire comme au monde de l'entreprise!

L'exercice du commandement mériterait à lui seul un très long développement. Schématiquement, on peut affirmer que c'est au niveau du chef que se cristallise un certain nombre d'obligations nécessaires au succès de toute entreprise ("entreprise" pris dans son sens le plus large). En effet, le chef doit à la fois agir en homme de pensée comme en homme d'action. " Commander c'est comprendre et faire comprendre " avait coutume de dire Foch lorsqu'il enseignait à l'Ecole de guerre. Chef d'orchestre de toutes les énergies, de toutes les compétences, de tous les antagonismes aussi, c'est à lui de mettre en oeuvre tous les éléments en sa possession pour avoir " la certitude que sa pensée se transmettra sans déformation jusqu'aux plus lointaines extrémités ". Le chef est responsable de la cohérence de l'action menée comme de la cohésion des hommes qu'il dirige. Confiance, entretien du moral, consensus, culture d'entreprise voila des mots qui mériteraient là aussi de nombreux commentaires tant leur traduction chez les militaires et les civils sont à la fois proches dans leur concept et différent dans leur pratique! Mais dans tous les cas, c'est au sommet, au niveau des dirigeants (ou "managers" pour céder à un certain snobisme anglo-saxon en vigueur dans le milieu de l'entreprise) que le succès de telles politiques se conçoit et se met en oeuvre. On mesure facilement l'intérêt stratégique du recrutement de cadres et de dirigeants performants en la matière: " 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 ". Cette règle est évidemment applicable aux militaires comme aux civils.

A travers ces trois exemples particulièrement évocateurs sur les interactions qui existent entre l'expérience militaire et les besoins actuels des entrepreneurs, on mesure certainement l'intérêt actuel des multiples experts qui tentent d'établir des " recettes " transférables d'un milieu vers l'autre. Bien d'autres domaines où les militaires excellent peuvent trouver une traduction civile, comme les stratégies d'alliances, les stratégies de conquêtes directes, indirectes, de contournement, etc...

"La stratégie n'est ni art, ni science, ni théorie, elle est processus de création". On l'a compris, parce qu'elle est d'abord acte de pensée et de création, la stratégie n'a pas de frontières. Voila pourquoi, il n'est pas interdit d'affirmer qu'il peut bien exister un véritable *Art de la guerre* dans le monde de l'entreprise tout comme il l'existe depuis des siècles chez les militaires. Mais de quelles guerres parle t-on alors?

II. LA GUERRE ECONOMIQUE: REALITE OU FANTASME?

-

On en a déjà eu un aperçu dans le chapitre précédent, il est important ici de bien définir les termes de "guerre économique " car de nombreux auteurs en contestent à la fois la validité et l'usage qui en est fait. Certains d'ailleurs et des plus éminents n'hésitent pas à en dénoncer la dangerosité: " L'analogie entre la stratégie et l'économie, popularisée par des livres à succès sur la guerre économique, est dangereuse. "

A. Comment définir la guerre économique?

-

Réfléchir sur les relations qui existent entre la guerre et l'économie c'est essayer d'abord de comprendre le fonctionnement interne des sociétés et leurs rapports entre elles. Ainsi pour G. Labouerie, "La rencontre avec les autres sociétés revêt à priori deux formes: le COMMERCE et la GUERRE. L'un et l'autre mettent en jeu physiquement, économiquement...culturellement les notions de frontières et d'intérêts, d'influence et de suprématie (...). "De même Clausewitz dans *l'Art de la guerre* conclut qu'il vaut mieux la comparer, plutôt qu'à un art quelconque, au commerce. Du point de vue historique, la période moderne a clairement démontré que les activités guerrières étaient rarement étrangères à des intérêts économiques et vice-versa. D'ailleurs, le terme d'économie de guerre n'a-t-il pas pris toute sa mesure au cours de ce siècle finissant en illustrant à l'envie l'étroite connivence qui lie la guerre et l'économie. De nombreuses études ont clairement mis en évidence les implications économiques dans l'appréciation stratégique des plus grands conflits du XX siècle. La guerre du Golfe n'a pas échappé à cette règle, le respect des résolutions de l'ONU n'effaçant pas les intérêts stratégiques majeurs des pays occidentaux liés au pétrole. C'est pourquoi, il n'est pas vain de penser qu'en temps de paix, la compétition économique tend à prendre le relais de la lutte armée sous la forme d'une " guerre économique " limitant au seul secteur économique la confrontation des puissances. D'ailleurs, une bonne part des industries des pays développés continue d'être liée directement ou indirectement aux dépenses militaires. Il est évidemment très banal de mettre en valeur les progrès issus des recherches militaires et qui bénéficient par contre coup à la société civile. Ainsi, quelque soit l'opinion des uns et des autres en la matière, il n'est pas contestable d'affirmer que les rapports de la guerre à l'économie sont particulièrement étroits. Le schéma que propose le général Fievet dans son ouvrage illustre d'ailleurs parfaitement ce propos (voir annexe I). En fait, ce phénomène n'est pas caractéristique de l'époque moderne. Il est ainsi peu de conflits qui ne trouvent pas à l'origine une motivation économique. Les guerres tribales qui ont existé jusqu'au début des années 60 en Papouasie-Nouvelle Guinée avec notamment la pratique du cannibalisme trouvent d'abord une origine économique liée aux échanges agricoles. Certaines tribus, parfois socialement très liées par des mariages anciens, se sont entre-dévorées dès lors que suite à de graves sécheresses, il y

eut disparition des échanges économiques d'une peuplade à l'autre, chaque tribu gardant pour soi ses propres ressources.

On pourrait multiplier ces exemples à l'infini, des temps les plus reculés de l'humanité jusqu'à nos jours. Ainsi, la référence à l'économie est inévitable lorsque l'on parle de guerres militaires: " selon les mercantilistes, le commerce est guerre; selon les libéraux, il est paix, à la seule condition qu'il soit libre. "

On le voit, dans le concept de " guerre économique ", la compréhension du terme varie selon qu'on s'appesantit plus sur le mot " guerre " ou au contraire plus sur celui d'" économique ". Dans le premier cas, l'économie est un instrument au service de fins militaires (économie de guerre, blocus, embargo, etc...). Dans le second, la guerre n'est qu'une métaphore qui permet de mieux prendre en compte les luttes ou conflits qui existent au sein de la sphère économique dans le cadre d'une compétition mondiale qui peut prendre un caractère particulièrement violent. C'est donc dans le sens de cette métaphore qu'il paraît le plus raisonnable de travailler.

Certes, on la vu au début de cette étude, les finalités ne sont en rien communes, le prix du sang ne se comparant pas au prix d'une compétition économique: " A la différence de la guerre, la relation commerciale n'entraîne pas le partenaire à souhaiter la destruction de l'autre ". Par contre, parce qu'"elle met aux prises, comme la véritable guerre, des collectivités humaines dans le cadre d'une compétition sévère qui peut, à terme, mettre en péril le développement économique donc la richesse et le niveau de vie des membres de cette collectivité, la guerre économique peut donc, à la limite, constituer une menace pour la sécurité d'une collectivité.

Lorsqu'une contradiction apparemment insurmontable apparaît, il est bon parfois de chercher l'élément supérieur qui permet une vision différente et englobante. Dans ce débat de guerre économique, c'est certainement dans le cadre où l'on veut bien se placer qu'il faut trouver la solution. En effet, il existe un cadre où guerre économique et guerre militaire se retrouvent, voire se complètent: c'est celui de la géopolitique. Parce que la géopolitique tente de déchiffrer les rapports de force en analysant les invariants tirés de l'histoire, de la géographie physique et économique, de comprendre la genèse des conflits et de leur potentialité, elle offre dès lors un cadre idéal pour la réconciliation des deux concepts. C'est dans ce cadre concret et réaliste que pourra se développer alors une réflexion stratégique d'ensemble dans laquelle certains principes en vigueur dans la sphère militaire auront leur équivalent dans la sphère économique.

B. Les principes de l'art de la guerre.

-

Tous les auteurs qui se sont intéressés à la genèse et à l'analyse de la guerre ont nourri le secret espoir de trouver à travers l'histoire des batailles les

éléments constants ou communs qui permettraient de donner des "recettes" pour gagner la guerre. Il n'est point de grand stratège qui n'ait proposé sa propre version en la matière.

Le problème relève en fait de la quadrature du cercle tant la complexité des éléments qui jouent à des degrés divers dans la préparation, le déroulement et l'exploitation d'une bataille sont nombreux, parfois fugaces, toujours difficiles à appréhender. A cet égard, l'ouvrage de l'historien britannique John Keegan, "*The face of battle*" montre de façon exemplaire la vanité d'une telle démarche. Pour illustrer son propos, Keegan tente d'analyser l'évolution des comportements humains à travers trois grandes batailles, Azincourt, Waterloo et la bataille de la Marne. Sa conclusion est claire: parce que l'homme est imprévisible et que son comportement s'appuie sur un environnement (social, culturel, économique, technologique) par nature en évolution permanente la nature de la guerre échappe à toute forme de modélisation. Le général De Gaulle n'introduit pas autrement son chapitre consacré à l'action de guerre dans *Le fil de l'épée*: " L'action de guerre revêt essentiellement le caractère de la contingence ". La complexité de la nature de la guerre est illustrée à merveille dans un autre ouvrage de John Keegan, "*A history of warfare*", oeuvre magistrale qui tente d'analyser le caractère profond des conflits de l'aube de l'humanité à nos jours. Il est intéressant de noter qu'à cette occasion, Keegan conteste violemment l'affirmation de Clausewitz: " la guerre est la poursuite de la politique par d'autres moyens ". Pour lui, il existe des guerres qui échappent à toute logique, notamment politique, et qui aboutissent à la disparition pure et simple de l'ensemble des protagonistes. L'exemple de la population de l'île de Pâques, dirigée uniquement par des castes guerrières est à ce titre édifiant.

Il n'existe donc pas de "recette" qui permette d'établir les conditions *sine qua non* de la victoire militaire. Cependant, de Sun Tzu à nos jours, de nombreux auteurs ont tenté tout au moins de cerner les grands invariants de la stratégie militaire. Parmi ceux-ci, Foch, proposa au début de ce siècle une approche simple à défaut d'être originale. Pour lui, la stratégie militaire se décline selon les trois principes suivants:

- La liberté d'action;
- La concentration des efforts;
- L'économie des moyens.

D'autres penseurs préconisent de considérer la stratégie selon des principes différents. C'est le cas de l'Amiral Labouërie qui, lui, retient seulement deux principes fondamentaux desquels tout le reste découle:

- L'incertitude;
- La foudroyance.

On pourrait citer d'autres "grands" principes développés par d'autres maîtres penseurs en stratégie. On ne retiendra ici que les cinq principes précédemment cités qui présentent l'avantage d'une compréhension simple et immédiate pour le néophyte. Ces principes, par leur caractère général, ont pour principale caractéristique de se prêter assez facilement à un "transfert" vers le monde économique. Ainsi, à l'aide de ce fil directeur pourra-t-on tenter de cerner les contours d'une démarche stratégique au niveau de l'entreprise. Car il est assez surprenant de constater que la stratégie ne tient pas au sein du monde de l'entreprise la place qu'on lui connaît dans le milieu militaire. Or, parce qu'il n'existe pratiquement pas deux entreprises semblables, chaque dirigeant est tenu de définir sa propre stratégie s'il entend survivre dans un monde en mouvement permanent. C'est en ce sens que l'analyse des cinq principes de l'art de la guerre pourrait apporter le cadre d'une réflexion stratégique pour le moins cohérente.

1. La liberté d'action.

Xénophon a affirmé que l'art de la guerre est en définitive l'art de garder sa liberté. Le maréchal Bugeaud estime quant à lui que le grand art consiste à combattre là où l'on veut et quand on le veut. Conserver sa liberté d'action c'est donc garder en permanence le pouvoir de choisir. Choisir par exemple le lieu de l'attaque, l'heure de son déclenchement, les hommes qui mèneront l'action, les moyens d'acheminer la logistique et les appuis en toute sécurité ou selon des risques dûment calculés. Aux échecs, la liberté d'action consiste à imposer sa volonté à l'adversaire en l'obligeant à se défendre d'abord ce qui lui enlève toute velléité offensive coordonnée. Napoléon, en jouant sur l'extraordinaire capacité manœuvrière de ses troupes impose sa volonté sur un ennemi désemparé en surgissant là où on ne l'attend pas au col du Saint Bernard. En orientant ses adversaires sur de fausses intentions de manœuvre, l'Empereur à Austerlitz imposa encore une fois son choix du terrain et sa bataille. Plus récemment, la campagne de 1940 menée en France par le haut état-major allemand fut un modèle du genre.

Pour le chef d'entreprise, la liberté d'action consiste à être un acteur majeur du jeu concurrentiel, c'est-à-dire d'être capable d'imposer sur le segment de marché qui est le sien ses propres règles du jeu. Cela peut se décliner de bien des façons. Ainsi par exemple, par la mise en œuvre d'une politique agressive des prix afin de casser le marché et éliminer progressivement tous ses concurrents. Ou encore imposer ses normes technologiques dans l'établissement d'un standard universel. Cela nécessite qu'au départ l'entreprise connaisse parfaitement ses points forts et ses points faibles: "connais-toi toi-même" doit être la devise du stratège d'entreprise dans son appréciation stratégique. La liberté d'action consiste aussi à anticiper les coups de ses adversaires en pratiquant une politique de renseignement ciblée ou tous azimuts selon ses moyens ou ses priorités. Enfin, cette liberté d'action peut consister à

détourner ses concurrents d'un segment de marché émergeant en développant une politique de communication fondée sur le lobbying ou l'intoxication. Pour un dirigeant de P.M.E., la liberté d'action ce peut être surtout préserver son indépendance et donc développer une politique de diversification de ses fournisseurs et de ses clients, conserver la maîtrise de son capital, assurer une politique d'investissement cohérente sans endettement excessif par le recours à l'autofinancement. On le voit, la réflexion stratégique du chef d'entreprise peut se décliner sur bien des domaines et se traduire par des politiques très différentes selon le marché où l'on se situe, la taille de l'entreprise et ses atouts.

2. La concentration des efforts.

Par opposition à la dispersion des efforts et des moyens, ce principe est toujours apparu de manière permanente dans les soucis des grands stratèges: Napoléon: " 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. "Ou encore Lazare Carnot: " Pour mettre l'ennemi hors d'état de recommencer la campagne, il ne faut pas disséminer vos forces sur toutes les frontières, mais il faut porter des coups décisifs sur deux ou trois points seulement. "Il est à noter que pour beaucoup de stratèges s'il n'y a qu'un principe de la guerre c'est celui de la concentration des efforts. Liddell Hart considère même que tous les principes de la guerre sont confondus en un seul mot: concentration.

Au niveau de l'entreprise, la concentration des efforts se retrouve parfaitement dans la notion de métier de base ou dans le terme de " recentrage " qui traduisent la volonté des dirigeants de ne pas se disperser afin de conserver ne fut ce que sur un segment de marché étroit un rôle de leader. Il ne faut pas comprendre autrement les énormes regroupements de sociétés auquel on assiste depuis une décennie dans les pays capitalistes. Le principe de base ici, est que seule la place de leader au pire celle de second vous permet de conserver un avantage concurrentiel stratégique dans le cadre de la mondialisation des échanges. Concentrer ses efforts dans cette perspective c'est être capable de préserver sa capacité innovatrice en consentant des investissements (souvent onéreux) dans la recherche et le développement. Or compte tenu de la lourdeur de ces investissements du point de vue financier, il n'est pas possible de se disperser. Le proverbe " qui trop embrasse mal étreint " est on ne peut mieux d'actualité en ce domaine!

Tout comme dans le domaine militaire, la concentration des efforts peut se révéler en contradiction avec le principe de liberté d'action. En effet, à ce dernier est en général associé la notion de souplesse ou dans le milieu de l'entreprise celui de réactivité. Or, concentration indique

potentiellement un alourdissement des structures avec la pesanteur administrative et bureaucratique qu'on leur connaît en général. C'est d'ailleurs l'un des principaux défis qui se posent aux entreprises nouvellement concentrées qui doivent pouvoir trouver des structures originales permettant de garder cette réactivité qui fait la force des petites structures. Certains pensent l'avoir trouvée par la mise en place d'une organisation de type matricielle en remplacement d'une organisation le plus souvent pyramidale. En fait, ces deux principes de concentration des efforts et de liberté d'action coexistent à l'intérieur du troisième principe, celui de l'économie des moyens.

3. L'économie des moyens.

Pour le maréchal Foch, qui à l'époque parlait d'économie des efforts, ce principe se définit de la façon suivante: " C'est l'art de déverser toutes ses ressources à un certain moment sur un point, d'y appliquer toutes ses troupes, et que pour la chose soit possible, de les faire communiquer entre elles au lieu de les compartimenter et de les affecter à une destination fixe et invariable, puis un résultat obtenu, de les faire de nouveau converger et agir contre un nouveau but unique. C'est donc 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 ." C'est par l'économie des moyens que l'on peut manoeuvrer dans une action du faible au fort.

La bataille de Cannes en 216 av. JC. opposant 86000 Romains à 50000 Carthaginois est l'exemple classique où le chef, Hannibal, su profiter de ses forces (la cavalerie) et de ses faiblesses (une infanterie inférieure en nombre et en qualité car composée d'alliés gaulois et espagnols peu fiables) pour entraîner par une manoeuvre habile les Romains dans une défaite qui leur a coûté 70000 hommes (contre 6000 Carthaginois).

Pour l'entreprise, la notion d'économie des moyens peut se traduire selon les situations par les termes suivants: " économie d'échelle " dans le cadre d'entreprise aux productions dispersées; " productivité " évidemment qui consiste à produire plus à des coûts les moins élevés possible par le truchement d'investissements adaptés (automatisation contre emploi de main d'oeuvre aux coûts salariaux et sociaux importants); " synergie " ou " complémentarité ". Pour une P.M.E., l'économie des moyens consiste toujours à vérifier que les investissements consentis sont en rapport avec la croissance qu'elle anticipe pour les années à venir. En effet, des investissements surdimensionnés pèseront lourds en termes financiers sur les résultats de l'entreprise au risque de la placer en cessation de paiement si ses marges bénéficiaires ne sont pas suffisantes (cas d'un marché très concurrentiel).

4. Le principe d'incertitude.

Ce principe d'incertitude ainsi que celui qui suit (foudroyance), ont été développés par l'amiral Labouërie. Destiné à maintenir l'adversaire dans une situation instable et le contraindre à l'immobilisme, ce principe utilise des procédés vieux comme le monde tels que la ruse, l'espionnage, les alliances, le culte du secret, la manipulation, la mobilité, le refus des règles, etc... L'adversaire est donc maintenu dans l'ignorance sur les buts poursuivis, la méthode utilisée, le lieu, les moyens, le moment, etc... De nos jours, l'utilisation des médias dans ces techniques de manipulation joue un rôle central. Ce principe d'incertitude est amplement explicite et il est relativement facile d'en trouver des applications dans le monde de l'entreprise. Il n'est que de voir la part que joue le secret dans nombre de décisions dites stratégiques, voire même en comptabilité pure. Si les militaires entretiennent un culte du secret que certains trouvent exagérés, on serait surpris de constater que les entreprises, du moins les plus grandes, se montrent particulièrement vigilantes sur ce point. L'exemple de la firme de pneumatiques Michelin en est une belle illustration. Car, en la matière, la moindre indiscretion, voire même l'information la plus anodine peut être utilisée par la concurrence avec des conséquences importantes. Pour revenir à Michelin, la machine à fabriquer des pneus conçue par les ingénieurs de cette société représente une telle avancée technologique, qu'elle lui assure le leadership mondial pour quelques années. On comprend, que fort de cette avance, l'intérêt de Michelin sera de poursuivre une politique d'innovation qui lui permet de conserver cette avance et son rang sur le marché des pneumatiques. Quel sera le prochain produit phare de cette société, quel concept développera-t-elle, autant d'incertitudes pour les concurrents. Quand on connaît le poids des investissements nécessaires à la mise en place de nouveaux matériels dans cette branche industrielle on comprend alors pleinement comment les autres entreprises sont condamnées soit à rester immobile et tenter d'imiter au plus vite Michelin, soit de lancer de nouvelles technologies à condition d'en avoir les moyens financiers.

5. La foudroyance.

Ce principe " a pour but, non de tout détruire, ce qui est sans intérêt dans quelque conflit que ce soit, mais de briser le rythme ou les rythmes de l'Autre dans ses diverses activités, de façon à l'empêcher de se reprendre et à le tenir en retard permanent sur l'action. "Le principal procédé associé à ce principe est sans conteste celui de la surprise qui consiste en un lieu précis à un moment déterminé à faire converger des efforts suffisants pour atteindre l'objectif escompté. " Il vaut mieux être avec 10 hommes là où il faut qu'ailleurs avec 10 000. " disait Tamerlan. Si les exemples de surprise abondent dans l'histoire militaire, ils ne manquent pas non plus dans le monde économique. Le procédé de l'OPA est certainement la manifestation la plus évidente de l'affichage d'une volonté stratégique sur un marché. C'est pourquoi dans le cas d'une O.P.A. " hostile " l'effet de surprise est essentiel pour le succès d'une opération

qui consiste à prendre le contrôle d'une autre société par le biais du rachat de ses actions disponibles sur les places financières. Toujours dans le monde économique, la surprise réside aussi dans la percée technologique qui permet de redéfinir de nouvelles règles sur le marché concerné. La surprise technologique échappe cependant à la définition d'une stratégie d'entreprise tant que l'invention elle-même n'a pas trouvé d'application industrielle ou n'a pas trouvé le financement suffisant. L'exemple de la carte à puce, invention française qui n'a pu se développer d'abord qu'à l'étranger faute de soutien industriel et financier national est à cet égard révélateur de la culture stratégique d'un pays. La notion de risque est en effet ce qui caractérise peut-être le plus le dynamisme d'une entreprise comparée à une autre.

On le voit, la définition d'une stratégie n'est pas simple dans le monde de l'entreprise tant elle fait intervenir des paramètres nombreux, inégaux en nature et variables. Il serait vain donc d'essayer de considérer les principes présentés ci-dessus comme les éléments d'une recette infaillible pour obtenir le succès. Mais ils offrent le cadre élémentaire dans lequel toute réflexion stratégique doit s'inscrire. Leur caractère suffisamment général ne présente d'ailleurs pas une véritable contrainte.

Par contre les procédés qui les accompagnent ne peuvent pas présenter, eux, ce caractère intangible et infaillible qu'une vision doctrinaire serait tenter de proposer. En effet, quoi de plus contradictoire que d'essayer de proposer une stratégie immuable alors que le monde lui ne cesse d'évoluer. Les militaires en ont fait les frais, notamment en France, où les débats doctrinaux ont consacré le primat de l'offensive en 1914 et celui de la défensive en 1940 avec les conséquences désastreuses que l'on sait dans les deux cas. Le mot doctrine devrait être banni du vocabulaire du stratège tant elle implique rigidité intellectuelle et formalisme inutile alors que la stratégie, on l'a vu mainte fois à travers cette étude, fait appel d'abord à l'intelligence, à l'imagination et il ne faut pas hésiter à l'affirmer à une forme d'esprit profondément iconoclaste.

Le stratège doit donc pouvoir s'appuyer sur l'Histoire et l'expérience pour trouver les bases d'une solution correspondant à son problème. Mais il doit être capable d'en faire une lecture constamment réactualisée, modernisée afin de satisfaire aux exigences de son temps. Car en la matière, l'humilité oblige à reconnaître que seuls les véritables génies " inventent " quelque chose de nouveau. Napoléon, génie de la stratégie s'il en fut, n'hésitait pas à dire lui-même: " Les principes de la guerre sont ceux qui ont dirigé les grands capitaines dont l'histoire nous a transmis les hauts faits. "

Que ce soit à la tête d'une entreprise ou d'une division, le stratège s'il est seul dans la décision, ne l'est pas dans l'analyse. Comment alors faire travailler ensemble des personnalités et des expériences différentes le plus souvent dans l'urgence? Comment éviter au stratège de se voir submerger par l'accessoire et comment lui permettre de ne se consacrer qu'à l'essentiel?

III. DE LA METHODE MARS A LA METHODE MARSE.

Ces questions se sont posées aux chefs militaires depuis toujours. Afin de ne pas être submergés par des contingences inutiles, ces derniers ont très vite créés autour d'eux un aréopage de subordonnés ayant vocation à commander une partie des troupes et qui prenaient ainsi directement leurs ordres auprès du chef suprême. Petit à petit, cet aréopage pris à sa charge des questions de plus en plus techniques (essentiellement de liaisons et de logistique) pour former, à l'époque moderne, de véritables états-majors. Avec la complexité croissante des opérations, les effectifs de plus en plus considérables des troupes à manoeuvrer et le flux énorme d'informations en provenance du champ de bataille est apparue la nécessité d'ordonner, de trier et de hiérarchiser tous ces éléments afin d'offrir aux décideurs une vision la plus synthétique et fidèle de la situation. Enfin, afin de conserver au stratège la hauteur de vue qui doit être la sienne, il fallait être en mesure de lui proposer plusieurs solutions ou alternatives à partir de cette analyse de situation. Il est apparu en effet impératif de laisser au commandant en chef cette notion essentielle d'arbitrage qui lui permette de s'affranchir des contingences dans lesquels il risquerait de s'enfermer: " Il n'y a pas de pensée sans la distance qui se manifeste dans toute attitude de questionnement. Et il n'y a pas de réponse sans la conscience qu'à toute question il y a plusieurs réponses possibles. "Voilà pourquoi est apparue avec les états-majors modernes, la nécessité de mettre en place des méthodes d'aide au raisonnement tactique, opératif (ou de théâtre) et stratégique.

A. *La méthode MARS*

Ces méthodes ont toujours eu pour vocation d'une part, de mettre en place un vocabulaire commun employant des termes aux définitions quasi scientifiques ne laissant aucune place à l'interprétation. D'autre part, elles permettent à chacun des membres de l'état-major de bien se situer dans l'analyse de la situation, de savoir ce qu'on attend précisément d'eux et de participer à l'élaboration de solutions alternatives soumises à la décision du commandant en chef.

C'est précisément le but de la Méthode interarmées d'Appréciation et de Raisonnement sur une Situation militaire (MARS) qui sert de trame pour l'ensemble des intervenants lors de la planification d'opérations interarmées. Elle permet de procéder dans un premier temps à l'analyse de la situation militaire, puis dans un deuxième temps de proposer le choix d'un mode d'action à l'autorité ayant prescrit la planification.

Dans le détail, l'analyse de la situation militaire consiste à faire le point de l'ensemble des éléments de connaissances ayant trait à la situation sur le terrain afin de faire ressortir les points importants qui devront être pris en compte lors de l'élaboration des modes d'action. Il s'agit par exemple

d'examiner les facteurs physiques tels que la météorologie, la géographie physique des lieux, les voies de communication, la visibilité, l'état des infrastructures etc... Ensuite seront analysés d'autres facteurs tels que l'état des forces en présence avec l'historique du conflit, l'attitude générale de la population, celle des médias. Enfin, une analyse comparative permettra de mettre en valeur les points forts et les faiblesses des protagonistes. De cette analyse de la situation sont déduites des conclusions partielles et générales qui vont orienter alors la deuxième phase du processus à savoir la détermination d'un ou plusieurs modes d'action, c'est-à-dire la manoeuvre envisagée.

Prenant en compte les instructions de planification venues de l'autorité supérieure, notamment l'état final recherché, et les éléments issus de l'analyse de la situation, cette phase doit permettre de proposer plusieurs solutions au chef en mettant en évidence leurs avantages et leurs inconvénients. Cette phase est de loin celle où la réflexion stratégique doit être menée avec la plus extrême rigueur, chaque expert apportant son opinion et ses suggestions tout en s'attachant à rester fidèle à l'esprit de la mission qui incombe au commandant en chef. C'est certainement dans cette phase que les fameux principes de la guerre évoqués plus haut doivent être respectés et traduits en intentions réalistes et en actes concrets.

Compte tenu de la complexité du problème posé, de l'état de stress des intervenants, des délais autorisés (souvent courts), l'existence d'une telle méthode de raisonnement a l'immense avantage de fournir en permanence à tous les intervenants les repères nécessaires pour rester en cohérence avec le travail de l'ensemble de l'état-major. Parce que ce travail est un travail d'équipe, la méthode offre à chacun un cadre rassurant qui permet de ne rien oublier d'essentiel même et surtout si la situation devient tendue. A l'inverse, la principale critique que l'on pourrait opposer à la généralisation d'une telle méthode c'est qu'elle bride les réflexions en ne laissant qu'un espace étroit voire nul à toute forme d'imagination " iconoclaste ".

C'est ici qu'intervient la dimension du stratège, c'est-à-dire de celui qui va décider de l'action à mener. Ce sera à lui, et pratiquement à lui seul d'offrir la vision originale " hors norme " que son état-major est structurellement incapable de lui fournir pour la conduite des opérations.

Le général De Lattre était un maître en la matière car il prenait régulièrement son état-major à contre-pied. En imposant à celui-ci ses idées originales, souvent iconoclastes car échappant à la doctrine militaire en usage à ce moment, il su surprendre à chaque fois l'ennemi et lui imposer sa volonté.

Les plus grandes victoires sont celles qui ont su se bâtir sur l'impossibilité théorique de leur occurrence. Ainsi, à Dien Bien Phu, en 1954, l'état-major français a toujours considéré qu'il n'avait pas à craindre le feu de l'artillerie adverse considérant qu'il était impossible de déplacer des canons dans la jungle et sur les pentes abruptes des abords de la cuvette où s'étaient installées les troupes françaises. Or, par un travail de titan, Giap réussit à prouver le contraire. Dès le début de l'offensive, des canons furent déplacés à travers la jungle au prix d'efforts surhumains par les soldats vietnamiens. Cela permit

rapidement à Giap de bombarder l'aérodrome, empêchant ainsi le ravitaillement du camp retranché français. Dès lors, la cause fut entendue. L'officier français qui avait considéré l'impossibilité d'une telle manœuvre se suicida dès les premiers jours de l'opération du Viet Minh. En 1940, les Ardennes n'étaient-elles pas réputées infranchissables à toute force blindée selon l'état-major français? Gudderian démontra ce qu'il en était en réduisant les espoirs de victoire des armées françaises à néant en moins de trois semaines...

MARS permet ainsi " l'apprentissage d'une méthode de pensée, c'est-à-dire d'un vocabulaire, d'une attitude intellectuelle et d'un processus de raisonnement qui permettent d'unir l'homme d'action et l'homme de pensée, étant entendu qu'il ne s'agit pas de former des philosophes, mais des hommes chargés de l'action de force dans un contexte d'hostilité potentielle ou réelle pouvant aller jusqu'à l'anéantissement. "

B. Faut-il une méthode de raisonnement stratégique adaptée à l'entreprise?

La tentation est grande dès lors d'essayer de trouver une équivalence de méthodologie applicable à l'entreprise. On l'a vu, le chef d'entreprise est régulièrement amené à définir son projet sur le court, moyen et long terme s'il ne veut simplement pas prendre le risque de la dispersion, donc de l'incohérence et donc de l'affaiblissement. La nécessité d'avoir une telle vision prospective implique clairement de savoir se poser les bonnes questions au bon moment. " Revenir à la stratégie signifie revenir à la compréhension profonde de la raison d'être d'un produit(...). Pour commencer, il faut poser les bonnes questions et définir les objectifs stratégiques appropriés ".

Mais à la différence du monde militaire dont les modes de fonctionnement sont somme toute très homogènes et les finalités bien connues, la mise en place d'une méthode à vocation " universelle " dans toutes les entreprises est illusoire. Il est en effet difficile de trouver une méthode qui satisfasse en même temps les exigences d'un artisan, d'une P.M.E. et d'une entreprise multinationale employant des dizaines de milliers de personnes.

Il est cependant possible de trouver des éléments suffisamment généraux qui permettent aux uns et aux autres d'entamer une démarche stratégique avec un minimum de réalisme et donc de succès. Quel pourrait donc être le cadre d'une telle démarche?

Dans son ouvrage *De la Stratégie*, le général Fievet considère que cette démarche peut se décliner selon deux axes majeurs: celui qui relie la pensée à l'action d'une part et celui qui relie le passé à l'avenir d'autre part. Le schéma joint en annexe II illustre de façon particulièrement explicite cette réflexion. De cette manière, on constate que le questionnement stratégique s'inscrit dans

un cadre suffisamment général pour permettre à l'ensemble des chefs d'entreprise de trouver une application à leur environnement et selon leurs spécificités. Ainsi; en déclinant les interactions qui existent entre ces deux axes, il est assez facile de constater que la démarche stratégique s'appuie sur quatre facteurs d'égale importance:

-L'étude des leçons de l'histoire: On retrouve ici tout l'intérêt que l'expérience militaire peut apporter puisque la stratégie s'appuie depuis des millénaires sur l'Histoire. L'étude de l'histoire a l'avantage de fournir un véritable réservoir d'idées à tous ceux qui un jour se retrouvent investis de responsabilités pour peu qu'ils veuillent bien se donner la peine d'investir du temps dans l'étude des milliers de situations originales qui la constitue.

-La mesure de l'évolution: Dans la droite ligne de l'étude historique elle permet de mieux prendre en compte les grands faits de civilisation dans lequel une démarche stratégique, qu'elle soit militaire ou économique doit pouvoir se situer.

-La culture générale: Quel meilleur éclairage pour illustrer ce facteur que ces quelques réflexions du général De Gaulle: " Par la culture générale, la pensée est mise à même ... de s'élever à ce degré où les ensembles apparaissent sans préjudice des nuances... " Et encore: " La culture générale est la véritable école du commandement. Derrière Alexandre, on retrouve toujours Aristote. " C'est cette culture générale qui permet alors à l'intelligence de s'exprimer au mieux en assimilant alors parfaitement les principes issus de l'étude de l'Histoire pour les décliner, les adapter, les améliorer voire les détourner selon les circonstances de l'instant présent. La culture générale est alors au coeur même de la démarche prospective.

-Le passage de l'idée à l'acte: A ce niveau se retrouve la véritable difficulté du stratège qui consiste à associer chez le responsable d'entreprise l'homme de réflexion et l'homme d'action.

Cette démarche stratégique reste suffisamment générale, on le constate pour pouvoir se décliner au gré des hommes et des circonstances. Elle ne permettra rien si au départ n'existe pas une volonté de se poser des questions, et surtout de se poser les bonnes questions. Car le questionnement ne doit pas avoir d'autres buts que de permettre l'émergence de la création et la meilleure connaissance de l'entreprise et de son environnement.

Or qui dit questionnement créatif implique nécessairement honnêteté intellectuelle. Il doit y avoir en effet une véritable éthique du questionnement, qui permette de poser les questions qui dérangent, celles capables de remettre en cause des habitudes ou des certitudes acquises avec le temps. " Il n'y a pas de pensée sans la distance qui se manifeste dans toute attitude de questionnement. Et il n'y a pas de réponse sans la conscience qu'à toute question il y a plusieurs réponses possibles. " On retrouve ici l'idée qu'il n'existe probablement pas d'originalité créatrice sans "philosophie

iconoclaste ", c'est-à-dire sans capacité de remettre en question ce qui paraît avoir usage d'évidence. Le premier iconoclaste moderne ne fut-il pas après tout le philosophe Descartes qui construisit son *Discours de la méthode* en partant du principe fondamental qu'il fallait faire table rase de tout l'enseignement reçu jusque là, afin de garantir de la sorte une véritable indépendance d'esprit?

A partir du moment où la nécessité de procéder à une forme d'interrogation (le questionnement) est acquise, il reste à formaliser cette démarche pour la faire " coller " au plus près des spécificités de l'entreprise et surtout de la faire partager par ses collaborateurs même (et peut-être surtout) si la taille de l'entreprise reste modeste. En effet, c'est en élargissant le cadre du débat à un minimum d'intervenants que la force créatrice d'une méthode de raisonnement stratégique pourra prendre sa plus grande efficacité. En favorisant ce dialogue et cette réflexion, le chef d'entreprise se donne ainsi la possibilité du choix à l'heure de la décision. La création au sein de son " état-major " d'un forum de réflexions, ouvert aux acteurs essentiels de l'entreprise (ce qui ne signifie pas nécessairement réservé aux seuls cadres) permettant l'émergence de la création dans un cadre ordonné (la méthode) devient dès lors un facteur clef de succès pour la mise au point d'une stratégie efficace.

C. La méthode MARSE.

La Méthode d'Aide au Raisonnement Stratégique d'Entreprise (MARSE) n'a pas d'autres buts que de proposer, sur le modèle de la méthode MARS en vigueur pour les hauts états-majors militaires français, un cadre simple permettant aux acteurs de la réflexion stratégique de tenir un langage compréhensible entre tous afin d'atteindre des objectifs clairement définis. Loin de présenter une méthode complète et exhaustive, ce paragraphe se limitera modestement à présenter quelques domaines de réflexion sur le sujet. En effet, l'établissement d'une telle méthode nécessiterait à elle seule une étude bien plus étoffée que les quelques lignes qui suivent.

" L'entreprise, tout comme une armée, doit être conçue de façon à pouvoir concentrer rapidement et simultanément toute l'organisation pour avoir le plus grand impact possible sur le point crucial: l'objectif ambitieux à atteindre, le gros problème à résoudre, la bataille décisive à remporter. "Il s'agit bien donc ici de concentrer toutes les énergies, toutes les compétences et tous les moyens à la résolution d'un problème qui se pose au chef d'entreprise et qui nécessite de mettre au point une stratégie susceptible de n'être pas remise en cause à la moindre occasion. Tout comme la méthode MARS, il ne peut y avoir réflexion solide sans partir d'une base de données issues de l'analyse de la situation: c'est ici que se place la notion de renseignement.

Il n'y a pas de renseignement sans information, mais il n'y a pas d'informations utiles si on ne sait pas ce que l'on cherche. Pour le chef d'entreprise, il est important de savoir ce qui constitue sa ou ses forces, sa ou ses faiblesses. Ce type d'information est par nature assez facile à acquérir puisqu'elle constitue l'environnement quotidien de l'entreprise sur le marché

où elle intervient. Cela nécessite cependant la capacité de mesurer de façon objective ses performances. C'est ici que la mise en place d'un réseau informatique, afin de disposer au minimum d'une base de données s'impose à tous y compris aux entreprises de taille modeste. Après avoir évalué les forces et faiblesses de l'entreprise selon des critères spécifiques en vigueur au sein de la branche d'activité (ratios de production, ratios financiers, investissements en R&D, chiffre d'affaire, etc...), la deuxième partie de l'analyse de situation consiste alors à prendre en compte les menaces et les opportunités qui pèsent dans son environnement immédiat. La prise en compte de ces deux facteurs supplémentaires se mesure à la capacité de l'entreprise de collecter, recueillir, chercher (avec l'éventuelle connotation agressive que représente l'espionnage) et surtout d'exploiter l'information susceptible de fournir des indications sur les changements en cours ou en préparation sur le marché. Il existe aussi d'autres moyens d'obtenir des renseignements en débauchant les personnages influents de la concurrence. C'est, on ne peut plus clairement, le rôle de la veille technologique que de surveiller toutes les avancées technologiques, toutes les méthodes innovantes, tous les changements de structures chez les concurrents afin d'avoir la capacité, au pire de réagir en temps et au mieux de conserver l'initiative en faisant preuve d'anticipation.

Les quatre facteurs qui constituent le coeur de l'analyse de la situation sont souvent regroupés dans l'appellation anglo-saxonne TOWS qui est une matrice que l'on peut tout à fait comparer à l'analyse de la situation de la méthode MARS chez les stratèges militaires.

Le décor étant planté, il s'agit maintenant de proposer des modes d'action susceptibles d'offrir au chef d'entreprise des solutions au problème posé. C'est ici que doivent intervenir les " experts ", c'est-à-dire les personnels susceptibles d'apporter une compétence particulière et utile à l'élaboration de la stratégie d'ensemble. Ce sera par exemple un spécialiste du marketing qui proposera de développer une politique commerciale selon plusieurs styles: agressive, spécialisée, suiviste, etc...On peut aussi trouver le responsable logistique de l'entreprise ou le directeur financier qui auront chacun dans leurs domaines plusieurs politiques à proposer au P.D.G. pour s'insérer dans la stratégie finale. Le responsable de la communication ou le directeur des ressources humaines auront certainement leurs mots à dire dans l'élaboration des schémas à offrir comme solutions proposables. Ainsi, face à un ennemi défini dans l'énoncé du problème initial (le plus souvent la concurrence car c'est elle nécessairement qui oblige l'entreprise à évoluer) et dont l'analyse de la situation aura permis d'évaluer les capacités de nuisance (l'équivalent des modes d'action ennemis en usage chez les militaires), le comité stratégique réuni autour du chef d'entreprise aura à définir non pas une solution mais des solutions. Comme pour les militaires, chacune fera l'objet d'une analyse critique permettant d'en mesurer les avantages et les inconvénients en terme financiers, en coûts humains et sociaux, en terme d'image et en vulnérabilité en cas d'OPA. La confrontation de ses solutions face aux différentes possibilités de la concurrence devra alors permettre de répondre en grande partie au problème initial. C'est véritablement dans cette partie, que les grands principes de la guerre énoncés dans les chapitres précédents prennent leur sens. En effet, comment pourrait-on raisonner à ce niveau de la réflexion stratégique sans prendre en compte la liberté d'action, l'économie des moyens, la concentration des efforts, l'incertitude et la foudroyance qui sont au coeur de toute stratégie efficace?

C'est à ce niveau que s'exprimera alors toute la personnalité du stratège d'entreprise. Fort de ces principes, il pourra alors en fonction de son tempérament , de sa culture et des avis de ses

conseillers déterminer soit de façon individuelle soit collectivement la stratégie finale à adopter. Celle-ci consistera par exemple à mener une attaque frontale afin d'emporter un avantage rapide et décisif sur le terrain choisi. Il peut s'agir tout autrement d'une stratégie d'encercllement qui peut se traduire par l'acquisition de petites unités potentiellement concurrentes sur le marché que l'on vise ou par une politique d'alliance.

Le cas de la société Schneider depuis le début des années 80 illustre parfaitement cette stratégie. L'objectif affiché par M. Pineau-Valencienne à cette époque est de devenir leader mondial sur des marchés susceptibles d'enregistrer une forte croissance dans les vingt ans à venir. En recentrant ses activités sur ses métiers de base (composants électriques et verre) par la vente de sociétés périphériques puis en se lançant dans l'acquisition d'entreprises concurrentes (notamment l'entreprise Square D que Schneider emportera après une lutte féroce par O.P.A.), les dirigeants ont atteint en 1998 l'objectif stratégique défini quelques années plus tôt. On le voit bien dans ce cas, il ne peut y avoir de stratégie gagnante sans volonté de la faire appliquer sans faille jusqu'à son terme. La force de caractère du P.D.G. devient alors un des facteurs clefs de succès de l'entreprise.

Bien d'autres stratégies peuvent s'envisager qui peuvent elles mêmes se décliner selon des modes opératoires différents en fonction des spécificités de chacune des entreprises. Ces modes opératoires constituent alors selon le niveau où ils se situent la partie "opérative" ou "tactique" de la stratégie finalement retenue. Il est clair que pour une entreprise de petite taille (c'est-à-dire ayant une localisation géographique unique) ces notions d'opératifs et de tactiques n'ont plus beaucoup de sens, la tactique consistant essentiellement à assurer la gestion à court terme de la société.

Finalement, on constate que pour que cette méthode MARSE soit réellement efficace, deux conditions sont nécessaires:

- En premier lieu, il s'agit, en amont même de la méthode, de savoir s'entourer des personnels les plus compétents et de les faire travailler ensemble. On rentre à ce moment dans la partie purement subjective inhérente à toute entreprise humaine et à laquelle l'institution militaire n'échappe pas elle-même. C'est encore dans ce domaine, que s'exprime la valeur réelle du dirigeant d'entreprise. En effet, ce sera à lui de savoir créer autour de lui une culture d'entreprise suffisamment forte pour que la totalité des compétences puisse s'exprimer efficacement.
- En deuxième lieu, il s'agira d'éduquer son équipe dans la mise en oeuvre de la méthode de raisonnement stratégique afin qu'il y ait une véritable cohérence de la réflexion dans ce domaine. Pour ce faire, le dirigeant d'entreprise devra alors faire sienne cette maxime de Mao Tsé Toung: " Le chef c'est celui qui s'est assimilé une méthode. " et la faire partager autour de lui.

La Méthode d'Aide au Raisonnement Stratégique d'Entreprise encore une fois ne peut pas être considérée comme la recette miracle. Elle nécessite d'être adaptée aux spécificités de l'entreprise dans laquelle on veut l'utiliser. Mais son efficacité sera d'autant plus grande que les deux conditions citées plus haut seront réunies et que tous les cadres qui auront à la mettre en oeuvre posséderont cette fameuse culture générale bâtie sur l'étude de l'Histoire qui font les grands stratèges.

CONCLUSION

Cette étude l'a démontré, les parallèles entre les savoir-faire stratégiques des militaires et les besoins des entreprises dans le même domaine de réflexion sont évidents. Parce que les stratèges militaires, depuis que les armées existent, ont acquis au fil des âges une expérience de la conduite des hommes unique, il serait absurde que les nouveaux capitaines des temps modernes que sont nos dirigeants d'entreprise n'en profite pas.

On l'a vu, il faut éviter de tomber dans le travers des effets de mode pour tenter de construire dans le domaine économique " un corps de doctrine " équivalent à celui que les militaires ont mis en place chez eux depuis de longues années. Certes, l'extrême diversité des acteurs économiques, leurs motivations variées et l'accélération des technologies auxquelles nous assistons sont un frein bien réel à la mise en place d'un "concept stratégique universel " dans le domaine de l'économie de marché. Il n'est cependant pas vain d'espérer que petit à petit, branche par branche finisse par émerger quelques règles dans l'élaboration et la conduite de la stratégie des entreprises suffisamment générale pour qu'elles trouvent un intérêt auprès du plus grand nombre. Il est clair dans ce cas, que ces règles s'appuieront pour partie sur les enseignements tirés de l'étude de l'expérience militaire.

Mais là n'est pas vraiment le problème. Comme cela a été évoqué à plusieurs reprises dans cette étude, la véritable capacité de croissance voire de survie d'une entreprise dans un marché concurrentiel féroce tient dans ses capacités d'innovation. Or l'innovation implique de développer toutes les capacités créatrices qu'une entreprise possède. Pour cela, il faut bien sûr mettre en place les infrastructures nécessaires en appliquant une politique d'investissements judicieuse et cohérente avec le projet de l'entreprise. Il faut aussi utiliser toutes les capacités créatrices qui existent au sein même des personnels, en n'oubliant pas que l'imagination ne se plie pas toujours à un cadre rigoureux et trop contraignant. Sur ce point, une culture iconoclaste doit pouvoir être non seulement tolérée mais encouragée tout en sachant en garder la maîtrise. Enfin, il faut savoir utiliser la richesse de l'expérience militaire issue de siècles d'histoire pour dénicher puis adapter des modes opératoires applicables du monde militaire au monde de l'entreprise. Mais pour apprécier une telle richesse, encore faut-il avoir la culture nécessaire. Culture générale, on l'a répété plusieurs fois dans cette étude mais aussi et peut-être surtout culture stratégique.

Or, on peut légitimement se poser la question de savoir s'il existe une véritable culture stratégique dans notre pays. L'ouvrage de Jacob Duvernet, *Le miroir des Princes* donne une réponse plutôt ambiguë tant les entretiens que l'auteur a eus avec de nombreux dirigeants politiques économiques et militaires français montrent de diversité sur ce sujet.

Mais parce que la notion de culture est intimement liée à celle du pays dont sont issus les dirigeants d'entreprise qui nous intéressent, on s'aperçoit que dans le domaine économique, l'imposition de fait du modèle anglo-saxon, mondialisation oblige, remet indirectement en question cette façon d'appréhender notre culture. Or la richesse de celle-ci, à la différence de celle du Nouveau-Monde, s'appuie sur des siècles d'histoire. En se laissant imposer à terme des méthodes de " management " qui ne laissent pas beaucoup de place à la culture générale fondée sur l'étude de l'Histoire, il est à craindre que les dirigeants français, qu'ils soient politiques, militaires ou acteurs économiques, finissent par ne plus utiliser ce qui constitue, il faut en être convaincu, un véritable avantage concurrentiel dans la lutte économique mondiale.

ANNEXE I

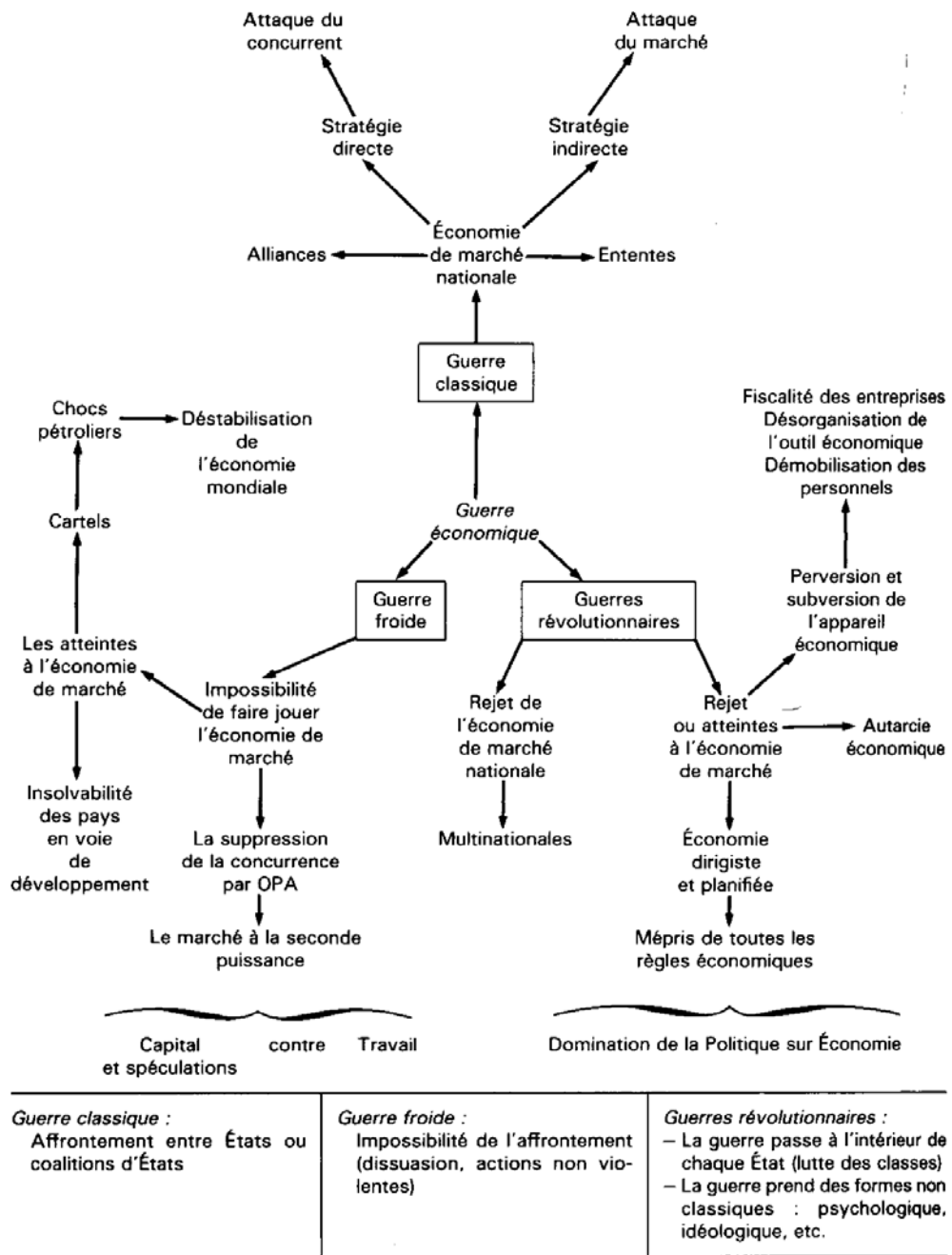
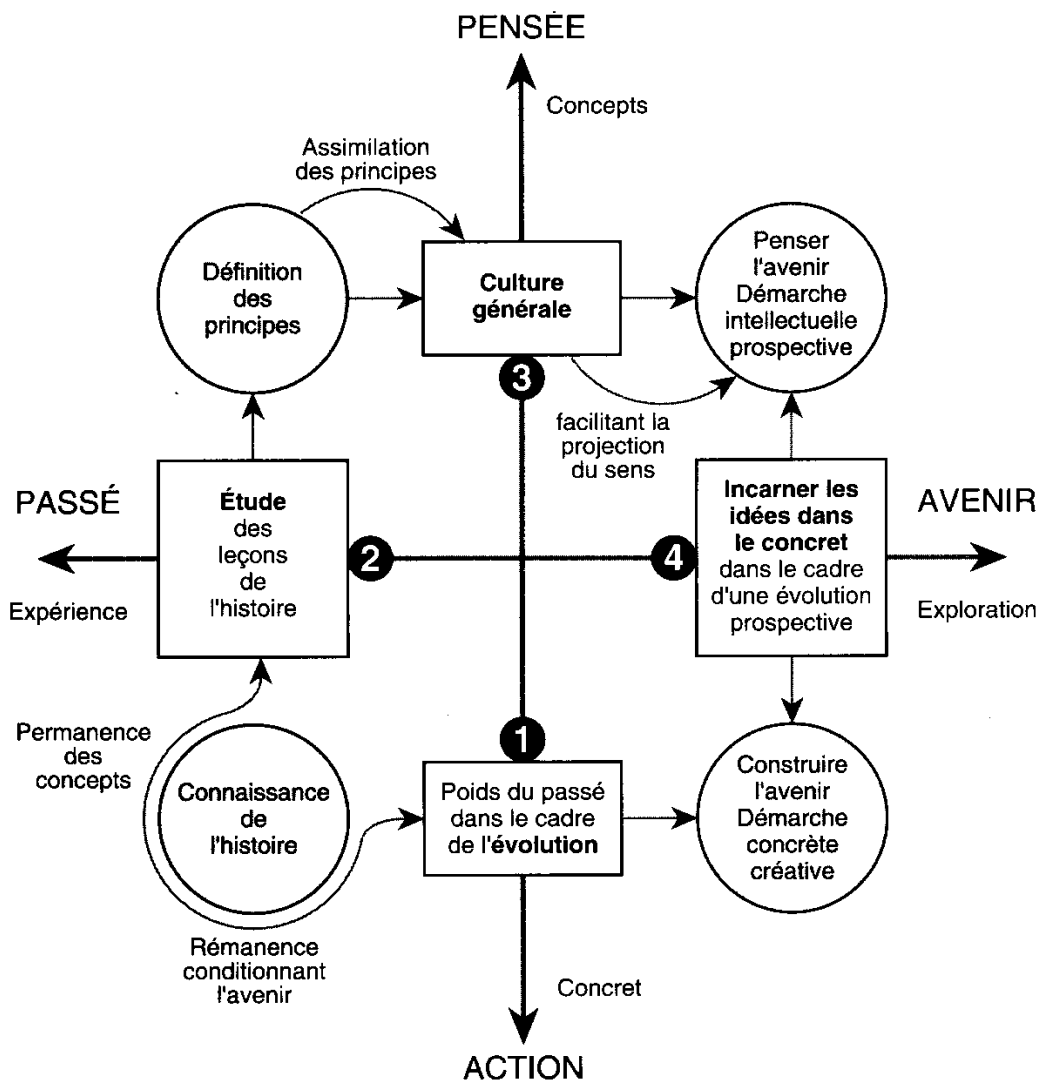


Figure 30. Mise en parallèle des différentes sortes de guerre et des situations économiques



Les quatre opérations qui fondent la démarche stratégique

Figure 25. Cadre général de la démarche stratégique