

STRATEGIE MILITAIRE & STRATEGIE D'ENTREPRISE

ROULA CHEHAB – CHARGÉE DE COURS A LA FGM

INTRODUCTION

"La guerre n'appartient pas au domaine des arts et des sciences, mais à celui de l'existence sociale. Elle est un conflit de grands intérêts, réglé par le sang. C'est seulement en cela qu'elle diffère des autres conflits. Il vaudrait mieux la comparer plutôt qu'à un art quelconque, au commerce qui est aussi un conflit d'intérêts et d'activités humaines".

Clausewitz déclenche ainsi le débat concernant le rapport existant entre la guerre et l'économie. Ce débat millénaire continue toujours, engage plus d'adeptes et suscite un intérêt général à plusieurs niveaux.

D'une part, les théoriciens en Marketing et Management s'engouffrent dans la littérature militaire pour y chercher une assimilation avec le contexte managérial, dans le but de transposer des doctrines stratégiques fondées dans le contexte militaire. D'autre part, l'intérêt que portent les Managers et les dirigeants à ce sujet, est illustré par le succès des ouvrages qui cherchent de nouvelles voies à l'entreprise à travers la stratégie militaire.

De plus en plus riche, la littérature de la stratégie guerrière appliquée au Management englobe une diversité d'approches, de théories et de contributions. En effet, elle se prolifère exponentiellement. Le nombre de sites web créés, devenu un paramètre pour évaluer la popularité d'un sujet, indique plusieurs milliers de références comportant les mots clés : stratégie Militaire & entreprise ou Sun Tzu, alors que quelques 60,000 sites sont consacrés à Clausewitz ou au Marketing guérilla. Les uns cherchent une transposition simpliste, les autres essayent de trouver un rapprochement des deux contextes, certains sont allés jusqu'à établir de nouveaux fondements théoriques de la stratégie.

Cette assimilation des deux contextes garde toujours un caractère de débat et se trouve remise en cause par plusieurs penseurs. Christian Schmitt, en reprenant des travaux d'Edgeworth, arriva à la conclusion suivante:

"La guerre commerciale et la guerre politique sont deux interprétations différentes d'un même phénomène, ou bien, comme nous le pensons plutôt, elles sont deux phénomènes différents et la stratégie d'entreprise et la stratégie militaire sont des domaines distincts et indépendants!"

Cette polémique sur l'utilisation de la stratégie militaire nous incite à en poser le problème de la façon la plus rigoureuse. Toutefois, plusieurs questions critiques doivent guider notre parcours :

Quel est le paysage d'une nouvelle économie ? Quels sont les ténébreux fondements de la stratégie militaire ? Est-elle un corps de principes ou une discipline de recherche hétérogène ? Dans quelle mesure ces deux contextes se rapprochent et quelle serait la forme du transfert ? Peut-on constituer une synthèse à partir de ces recherches ?

¹ SCHMITT (C), "Penser la guerre, penser l'économie", dans LE ROY Frédéric, Stratégie Militaire et Management Stratégique, Economica, 1999, p.7.

VERS UNE ÉCONOMIE DE GUERRE ?

I. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE EN MUTATION

A l'heure où tout change, les normes se trouvent basculées, les données incertaines, les alternatives infinies, les indices économiques effrayants. Continuer à opérer avec la confiance et la sérénité d'hier, où toute erreur pouvait être gommée et les défaillances pardonnées, devient, pour toute entreprise une tentative de suicide.

"Nul n'ignore que nous vivons une période de rupture, de cassure, de recomposition générale des forces géostratégiques, des repères sociaux, des acteurs économiques et des repères culturels"¹.

Ces changements erratiques en surface ne le sont pas en réalité: *"when we look more closely to the list of apparently unrelated changes for we discover that they are not as random as they seem"²*, sous-tendent une redistribution et une redéfinition du sens de pouvoir à tous les échelons de la société. *"Power, which to a large extent defines us as individuals, and as nations, is itself being redefined"³*. *"This redefinition of power is giving raise to a new kind of society"⁴*. Sur ce point en effet, tout le monde est d'accord. *"Cette période exceptionnelle correspond à un véritable changement d'ère"⁵*.

II. COMPETITIVITE A OUISSANCE

Il apparaît que la seule force motrice du nouvel ordre reste "la compétitivité", une compétitivité généralisée, qui engage tout le monde.

"Qu'on soit un individu, une Entreprise ou un pays,- a déclaré Helmut Maucher, le patron de Nestlé - l'important pour survivre dans ce monde, c'est d'être plus compétitif que son voisin".

Ainsi, cette règle n'épargne pas les États, bien au contraire, *"La mondialisation ne condamne pas les nations, elle les met en compétition obligeant chacune d'entre elles à faire de son mieux"⁶*.

C'est une course vers le meilleur ou une lutte darwinienne où seuls les plus forts l'emportent. L'application des lois des Marchés, où compétitivité et concurrence sont les seuls piliers, moteurs et buts, va avoir de terribles conséquences sur la vie individuelle et collective.

"Personne ne peut échapper à ce phénomène [...] La mondialisation de la production comporte par ailleurs une logique de guerre, lorsqu'il s'agit d'attirer les investissements, c'est comme à la guerre: tuer ou être tué"⁷.

III. GUERRE D'UN NOUVEAU TYPE

Le monde est en guerre, une guerre d'un genre nouveau: déclarée, sans fronts ni frontières définies, où ennemis et alliés sont interchangeable, sans autre but que la conquête. Une guerre où il faut vaincre ou mourir, tuer les concurrents ou être tué, rester compétitif ou disparaître, indéfiniment sans perspective de paix⁸.

Quand la condition des Hommes est dictée par la compétition mondiale, la guerre devient un mode de vie, où triomphent les Seigneurs de guerre:

"Une guerre où les développements de la recherche scientifique et technologique, enjeux de combats ne visent qu'à conférer un avantage décisif à ceux qui se les attribuent"⁹.

¹ RAMONET Ignacio, *Géopolitique du chaos*, Galilée, 1996, p.15.

² TOFFLER Alvin, *Powershift*, Bantam Books, New York, 1990, p. 7.

³ Ibid.

⁴ TOFFLER Alvin & Heidi, "Surfing the third wave" in *Microtimes*, # 118, January 3. 1994, pp. 14-28

⁵ RAMONET Ignacio, Op. Cit, p. 17.

⁶ GUAINO Henri, *Le Monde*, 24 Mai 1996.

⁷ Déclaration de Mr. Bahrum HARAHAP, secrétaire d'état pour le développement et la coopération bilatérale et multilatérale de l'Indonésie. Reporté par Kevin MURPHY, *Internationals Herald tribune* du 14 Septembre 1995.

⁸ PETRELLA Riccardo, Op. Cit, p. 34.

⁹ BRIE Christian de, "Désarmer les seigneurs de la guerre", dans *Manière de voir* # 28, p. 96.

IV. TERMINOLOGIE DE GUERRE

Guerre, bataille, arme, conquête, prise de position, terrain, position, division,... Champ lexical d'un texte réservé à l'arène militaire? Non, ce sont les termes qu'on retrouve dans la littérature managériale et surtout dans les Headlines de la presse spécialisée.

"The most bloodthirsty language in the newspapers today is not found in the international pages. It's found on the business pages!"

Dans la presse internationale, les exemples sont prépondérants; nous citons: *"Cold Competition: GE Wages the refrigerated war"*², dans la presse locale les exemples ne sont ni de moindre importance ni de moindre agressivité. Prenons quelques-uns: *"Another Round: Almazra is once again fending off a Laziza assault in the beer war"*³ ou *"Chilling with big boys"*⁴

Qu'est ce que l'entreprise peut emprunter de l'arène militaire autre qu'un lexique guerrier?

V. BESOIN DE NOUVELLES THEORIES

S'il est vrai que le monde actuel témoigne l'émergence d'une guerre économique, dans un sens que le Général Fiévet explique bien: *"La Guerre Economique" Une expression où la guerre n'étant qu'une image de la lutte que se livrent les nations ou les entreprises pour vaincre dans la compétition économique*⁵, cette nouvelle guerre a besoin de nouvelles théories pour se constituer de nouvelles armes. Car c'est en période de guerre qu'on a le plus besoin de théories stratégiques. Cet exemple historique illustre bien cette idée:

*"Le réveil brutal causé par l'écrasement de l'armée française en 1870, eut deux conséquences: la réorganisation de l'armée française et la création d'une école de guerre pour former les futurs officiers"*⁶.

Sur le plan économique, c'est Yves Philoleau et Denise Barboteu-Hayotte qui expriment le besoin de nouvelles armes: *"La guerre économique impose l'utilisation et le perfectionnement d'armes nouvelles, capables d'assurer une supériorité aux forces de conquête des marchés"*. *"Elle est, avant tout, un conflit impitoyable impitoyable de méthodes et d'intelligence"*.

Pour alimenter ce conflit de nombreux auteurs s'acharnent à chercher de nouveaux concepts et théories, où notamment le Marketing occupe une part assez importante du fait que:

"Dans ce combat, le marketing joue un rôle de premier plan: il est le bras armé de l'entreprise. C'est lui qui, avec les forces d'appui de la fonction commerciale et de la logique, assure la conquête et l'occupation des marchés".

Une analyse de l'évolution du marketing⁸ met en évidence la naissance de théories telles que le "Marketing Warfare" Nombreux sont les auteurs qui proposent d'assimiler l'activité économique et l'activité militaire pour transposer à l'entreprise les doctrines nées dans le contexte militaire.

La question pertinente se pose : La guerre économique peut-elle être réellement assimilée au processus guerrier de la guerre militaire ? D'autres considérations sont aussi importantes: Est-ce que l'économie actuelle peut-elle se restreindre à une "guerre dévastatrice"? Est-ce que le commentaire de Riccardo PETRELLA⁹ cité plus haut est réaliste? *"Une guerre où il faut vaincre ou*

¹ Ries A. & Trout J., *Marketing warfare*, McGraw-Hill Book company, New York, 1986, p 37.

² Magaziner Ira,, "Cold Competition: GE wages the refrigerators war", *Harvard Business Review*, March April 1989, p 114-124.

³ Executive, July 2000, p 14-15.

⁴ Executive, Feb 2000, p 20-24.

⁵ FIÉVET Gil, *de la Stratégie Militaire à la Stratégie d'Entreprise*, Interditions Paris, 1992, p 178.

⁶ LE ROY Frédéric, Op. cit, p. 39.

⁷ PILOLEAU Y. & BARBOTEU HAYOTTE D. OP. Cit., p 33.

⁸ Ibid.

⁹ Cité au paragraphe IV.

mourir, tuer les concurrents ou être tué, rester compétitif ou disparaître, indéfiniment sans perspective de paix¹".

Si tout est guerre généralisée, comment peut-on expliquer les alliances stratégiques qui se forment chaque jour liant les clients, fournisseurs et surtout des entreprises concurrentes ?

Beaucoup d'entreprises ne font du profit que lorsque d'autres en font. Dire ceci ne veut pas dire que toutes les situations sur le marché sont "Win-win". Nous n'aurons pas cette fausse prétention. Toutefois il est intéressant de prendre en compte des situations de coopération qui existent même dans un contexte compétitif. Suivant Co-opétition "*Business is cooperation when it comes to creating a pie, and competition when it comes to dividing it up*"²".

LA PENSÉE MILITAIRE, UNE NOTION A CLARIFIER

FONDEMENTS DE LA STRATEGIE MILITAIRE

"C'est seulement quand on s'est mis d'accord sur la signification des termes et des notions, que l'on peut espérer progresser avec clarté et facilité dans l'analyse des problèmes." Karl Von Clausewitz " De la Guerre".

La définition de la STRATÉGIE est une nécessité étant donné que ce terme fait partie des termes utilisés actuellement dans les disciplines les plus diverses et dont certaines sont parfois très éloignées de leurs acceptions d'origine ; d'autre part, elle peut prendre des significations différentes du fait que chaque "Maître du discours stratégique" s'est attaché à préciser le sujet qu'il allait développer, en définissant le champ d'application qu'il fixait à "sa" stratégie.

I. VOCABULAIRE DE LA STRATEGIE

Les définitions présentées ci-contre sont celles en usage au Cours Supérieur Interarmées en vigueur au I.H.E.D.N.³. Elles ont été choisies en raison du caractère officiel de la source et de la portée pédagogique de ces cours. "*Les définitions ont été élaborées avec le souci de ne pas faire œuvre originale afin de ne pas compliquer une situation déjà embrouillée*"⁴.

La définition classique est explicitée par le Général Beaufre:

*"La stratégie est l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique"*⁵.

"C'est l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit"

II. NATURE DE LA STRATEGIE

Les deux définitions ont tendance à apparenter la stratégie à un art plutôt qu'à une science exacte. En effet "*Alors que les Hommes se battent entre eux depuis l'origine des temps, la polémologie, ou science de la guerre, est la dernière des sciences à avoir vu le jour, dans la deuxième moitié du XX^{ème} siècle*"⁶.

Comme le signale R. Aron reprenant une idée de Clausewitz "*Le langage ne distingue pas toujours entre un art et la théorie de cet art*"⁷.

Le terme "Stratégie" sert alors à désigner:

¹ Ibid.

² BRANDENBURGER A. & NALEBUFF B., Co-opétition, Doubleday currency, 1996, p 4.

³ I.H.E.D.N.: Institut des Hautes Etudes de Défense Nationale, Cours Supérieur Interarmées, Dossier Stratégie I & II, 32^e Session, 1983.

⁴ Cours Supérieur Interarmées, STRATEGIE I, Pièce PR1.

⁵ Reprise du Général Beaufre - Introduction à la stratégie.

⁶ FIEVET Général G. De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise, Interéditions, Paris 1992, p.19.

⁷ ARON, "Penser la guerre", dans Cours Supérieur Interarmées, Dossier Stratégie, Pièce PR4.

- **La pratique d'un art:** Ses auteurs sont des responsables de la conduite de la guerre, hommes politiques et chefs militaires, c'est-à-dire les stratèges,
- **La théorie d'un art:** Théorie élaborée et enrichie continuellement par les théoriciens ou stratèges; cette théorie stratégique regroupe l'ensemble des connaissances que requiert la conduite de la guerre.

Il faut insister sur cette distinction, d'autant que quelques "maîtres"¹ contemporains entretiennent parfois une certaine ambiguïté sur la nature exacte de leurs travaux. Par ailleurs les penseurs militaires soviétiques font bien cette distinction entre "Stratégie théorie" et "Stratégie pratique". Mais, pour éviter toute confusion ils ont pris la précaution d'appeler la première, "Science militaire" et la seconde, "Art militaire".

III. NIVEAU DE LA STRATEGIE

Stratégie totale

"La stratégie totale est l'art de combiner l'utilisation des moyens dans les différents domaines d'actions possibles (économique, culturel, militaire) en vue d'atteindre les buts définis par le projet politique."

Stratégie générale militaire ou stratégie militaire

"La stratégie totale se décompose en autant de stratégies générales qu'il y a de domaines d'actions possibles pour l'autorité politique, économique, culturelle, militaire..."

Ces stratégies générales se définissent par la contribution que les forces spécifiques du domaine considéré apportent à la réalisation du projet politique ; elles sont élaborées au niveau des Ministres intéressés.

Stratégie opérationnelle militaire

"La stratégie opérationnelle militaire est l'art de mettre en œuvre les moyens militaires pour atteindre le but fixé par l'autorité politique. Cette stratégie est le domaine de la préparation et de la conduite des actions militaires interarmées au niveau du commandement le plus élevé de la hiérarchie militaire. Elle fait le lien entre la volonté politique exprimée par le concept d'emploi des Forces Armées et les exigences de la mise en œuvre des moyens, exprimées par la Tactique²".

Ces niveaux traduisent le fait que la stratégie est une interface entre la politique et la tactique. La stratégie générale prend en compte la finalité politique et la stratégie opérationnelle la traduit d'une manière concrète sur le terrain.

Illustration historique: le débarquement allié en Europe :

La stratégie générale visait à étudier les conditions de faisabilité d'un débarquement (où, quand, combien). La stratégie opérationnelle devait réunir les conditions de réussite du débarquement (zones, actions, appuis, protection, ravitaillement, etc.).

Clausewitz a explicité ces notions en employant des mots différents pour distinguer les deux formes. Les traductions ne distinguent pas ces nuances, rendant ainsi le discours clausewitzien incompréhensible.

¹ Voir à cet effet Annexe 2:le profil de quelques Maîtres de stratégie.

² Ces définitions sont citées au CSI, STRATEGIE I, Pièce PR2.

- La manœuvre (*das Manowieren* désigne la manœuvre de stratégie générale, *das Manover* désigne la manœuvre de stratégie opérationnelle).
- Le but (*Zweck*, c'est le but de stratégie générale, *Ziel*, c'est l'objectif de stratégie opérationnelle).

IV. ATTITUDE DE LA STRATEGIE

La stratégie peut être offensive ou défensive.

Certes, il est aisé de comprendre que l'attitude offensive est nécessaire pour gagner. Comme au football, même avec la meilleure défense du monde, on ne gagne pas si on ne marque pas de buts. Ce point de vue a été maintes fois exprimé:

"La faculté de détruire l'ennemi implique une prise d'offensive". Sun Tse, L'Art de la guerre.

"Transformer la guerre en offensive à la première occasion: toutes vos manœuvres doivent tendre vers cette fin." (Frédéric II.)

Mais il n'est pas toujours possible de réaliser les conditions d'une action offensive car, pour attaquer avec des chances de succès, il est admis qu'il faut être trois fois supérieur à l'adversaire au point choisi. En outre, toute attaque coûte chère (l'assaillant a toujours beaucoup plus de pertes que le défenseur) et l'action offensive est donc toujours limitée dans le temps.

Selon Clausewitz, la relation entre les deux adversaires est pénétrée par la dissymétrie de la défense et de l'attaque, toutefois la polarité, contrairement aux apparences, ne s'applique pas à la défense et à l'attaque, mais à l'objet qui leur est commun à l'une et à l'autre, à savoir la décision.

V. ACTION DE LA STRATEGIE

La stratégie peut être directe ou indirecte.

Stratégie directe

Selon le Général BEAUFRE, *"elle est fondée sur la recherche de la décision ou de la dissuasion par l'emploi ou l'existence des forces militaires considérées comme moyen principal"*.

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

- La capitulation sans conditions (désorganisation complète des forces): conflit de 1940-1945² ;
- Un objectif limité précis (action de force limitée): guerre des Malouines ;
- Un coup d'arrêt (action brève et précise significative): guerre d'Israël.

Stratégie indirecte

La stratégie indirecte inspire toutes les formes de conflit qui ne recherchent pas directement la décision par l'affrontement des forces militaires mais par les procédés les moins directs, soit dans l'ordre politique, économique (guerre insurrectionnelles, révolutionnaire), soit même dans l'ordre militaire en procédant par actions successives coupées de négociations.

Elle apparaît comme l'art de savoir exploiter au mieux la marge étroite de liberté d'action échappant à la dissuasion par les armes atomiques et d'y remporter des succès décisifs importants malgré la limitation parfois extrême des moyens militaires qui peuvent y être employés.

La stratégie indirecte peut prendre de nombreuses formes:

¹ Ces définitions sont celles en vigueur au CSI, STRATEGIE I, Pièce PR2.

² Les illustrations historiques ont été puisées simultanément du CSI et de l'ouvrage de Fiévet.

1. **Hors conflit déclaré:** c'est la guerre par personnes interposées. Par exemple : Livraison d'armes aux organisations en lutte contre les forces militaires d'un adversaire potentiel (Viêt-nam ou Afghanistan) ;
2. **Les forces militaires adverses ne sont pas directement attaquées par exemple :**
 - Attaque du moral des populations civiles: blitz sur Londres en 1940 ;
 - Destruction de guérilla chroniques et insaisissables (Mao, conquête du pouvoir) ;

La tactique elle-même n'échappe pas à ces deux modes d'action. Le mode direct est l'attaque en force ou la défense ferme qui utilisent massivement les deux (aviation, artillerie, blindes, infanterie). Type: Verdun. Le mode indirect privilégie le mouvement, la manœuvre tant dans l'offensive que dans la défensive: attaque en souplesse, débordement, enveloppement, etc.

Toutes les considérations qui précèdent nous permettent de mieux comprendre ce qu'est la stratégie militaire et d'en pénétrer la nature complexe. C'est cette complexité qui explique la forme paradoxale sous laquelle s'expriment souvent les caractéristiques de la démarche stratégique.

VI. APPROCHE DE LA COMPLEXITE

Unité et cohérence de la démarche stratégique

La complexité et unité de la démarche stratégique vont de paire. L'unité assure une cohérence des différents composants qui ne se trouvent pas simplement juxtaposés mais en situation d'interactive.

Vers le haut, c'est-à-dire vers la politique, cette interdépendance a été mise en lumière par Clausewitz: *La guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens.* Et *La politique pénètre l'acte de guerre entier en exerçant une influence constante sur lui.*

Vers le bas, c'est-à-dire vers la tactique: *"La tactique est l'Art de coordonner les actions de moyens de toutes armes dans les combats qui constituent les actes élémentaires de la bataille."*

La distinction entre Stratégie et Tactique pose en fait un délicat problème qui va au-delà d'une confusion terminologique mais une différence conceptuelle des deux éléments.

*"Stratégie et tactique diffèrent par leurs acteurs, par leurs extensions, par leurs modalités"*¹

Illustration historique²

Ce texte, préparé par le général Mordacq et par Georges Clemenceau lors de la conférence de Beauvais, le 3 avril 1918, *"Le général Foch est chargé par les gouvernements britannique, français et américain de coordonner l'action des armées alliées sur le front occidental: il lui est conféré à cet effet tous les pouvoirs nécessaires en vue d'une réalisation effective. Dans ce but, les gouvernements britannique, français et américain confient au général Foch la direction stratégique des opérations militaires. Les commandants en chef des armées britannique, française et américaine exercent dans sa plénitude la conduite tactique de Leur armée."*

Selon G Fiévet: *"stratégie et tactique se distinguent moins par l'ampleur du champ de vision que par la nature des moyens utilisés. La stratégie a pour moyen le combat, la tactique: les forces armées."*

Au niveau stratégique, stratégie générale et stratégie opérationnelle établissent le dialogue entre le "souhaitable" et le "possible".

*"C'est l'interdépendance des niveaux qui va générer les différentes strates de la démarche stratégique. Celles-ci ne se situent pas à hauteur des différents paliers mais à hauteur de leurs intervalles. Reconnaître un dessein, se fixer un but, déterminer des objectifs, telles seront les strates de la démarche."*¹

¹ Résolution de Beauvais, Stratégie et Tactique, Encyclopédie Universalis, p.408.

² Encyclopédie Universalis, Op. Cit.

Figure 1 : interdépendance des différents niveaux

| | | Strates | |
|-------------|--------------------------|-----------------------------------|--|
| Politique | | Souhaitable | |
| Stratégique | Stratégie Générale | DESSEIN (politico-stratégique) | But (objectif pour atteindre le Dialogue dessein) |
| | Stratégie opérationnelle | | |
| Tactique | | Possible | |

Source: Général FIEVET, *De la stratégie Militaire à la stratégie d'entreprise*, p14.

Relations complexes et dualités

La complexité de la démarche stratégique tient au fait que les diverses composantes qui lui donnent forme présentent le caractère de dualité tout à la fois complémentaire et opposée.

Niveau de la Stratégie

Stratégie générale et stratégie opérationnelle opèrent à des niveaux différents introduisant une hiérarchie entre l'une et l'autre. Néanmoins, d'une certaine manière c'est la stratégie opérationnelle par le biais de la tactique qui, en fait, impose sa loi. Car c'est toujours sur le terrain que l'affaire se joue.

Les meilleurs plans d'attaque n'ont de valeur que jusqu'au moment d'affronter l'ennemi...En cas de victoire tactique, la stratégie se soumet. (Moltke, Sur la stratégie.)

C'est pourquoi la caractéristique principale de la démarche stratégique est l'adaptabilité.

Attitude de la Stratégie

Stratégie offensive et stratégie défensive. Rien de plus opposé théoriquement que ces deux notions ; en fait, la ligne de démarcation n'est pas évidente: en effet il existe des formes offensives en défensive comme la contre-attaque, et des formes défensives en offensive comme la couverture du flanc d'une action offensive.

C'est toujours une grossière erreur de considérer que la stratégie puisse se contenter d'adopter une attitude absolue dans un sens comme dans l'autre ;

"Celui qui sait quand combattre et quand ne pas combattre vaincra". (Sun Tsu.)

Action de la Stratégie

Nous avons pu constater les formes multiples que peut prendre la stratégie indirecte à tel point que bien souvent ces deux formes d'action s'enchevêtrent: le *blitz* allemand sur Londres en 1940 ou la guerrilla sont une illustration

Sur le plan de la tactique, l'action directe nécessitant toujours une suprématie de 3 contre 1 et se révélant toujours onéreuse, il lui est toujours préféré la manœuvre, forme n'attaquant jamais de front mais de flanc, par débordement ou enveloppement. Elle privilégie l'effet de surprise, obtenu en réalisant ce qui n'est pas attendu.

¹ FIEVET Op. Cit., p. 34.

Privilégier l'une ou l'autre des formes d'action revient à définir deux sortes de guerres qui ont servi de base de réflexion à Clausewitz pour comprendre et définir la "guerre".

- Celle qui privilégie l'ennemi et recherche la bataille ;
- Celle qui privilégie le terrain et évite l'affrontement.

C'est cette complexité ou cette contradiction dans les fondements même de la stratégie qui a conduit des stratèges et penseurs militaires à chercher des constantes.

La définition de ces invariants a pris la forme des principes qu'on développera dans la partie suivante.

PRINCIPES DE LA STRATEGIE MILITAIRE, QUELLE REALITE ?

Est-il possible de restreindre la stratégie militaire à un petit nombre de principes éternels de succès, mis en évidence par des siècles d'affrontements militaires ou encore à des "conseils" d'un ou plusieurs auteurs les plus fameux, qui aurait le mieux formalisé les clés de la victoire militaire, comme le propose la plupart des titres de la littérature guerrière¹ ?

S'il aurait été ainsi, le problème aurait été restreint à identifier ces principes et à les appliquer à la gestion stratégique d'une entreprise. Mais, la réalité est plus complexe ; en effet du fait que chaque auteur développe une pensée singulière, les écoles s'opposent dans leurs conceptions théoriques, et la stratégie militaire est une discipline en constante transformation soumise à des influences et marquée par des remises en cause profondes. Il devient très difficile de proposer des prescriptions.

si la stratégie militaire est constituée d'apports disparates dont nous ne pouvons proposer une synthèse unique, comment utiliser des connaissances critiquables et critiquées dans leur domaine d'origine ?

La question est donc: La stratégie militaire est-elle un corps de principes ou une discipline de recherche hétérogène ?

Dans cette perspective, l'objectif est de commencer par évoquer l'opinion de quelques auteurs et stratèges quant à l'existence ou non des principes, puis, se référer à une étude historique dont la pluralité des sources garanti l'objectivité.

I. AVIS CONTROVERSES: LES PRINCIPES EXISTENT OU N'EXISTENT PAS ?

"La guerre est une science couverte de ténèbres... toutes les sciences ont des principes: La guerre seule n'en a pas. Elle a des règles dans les parties de détail ; mais n'a point dans les sublimes" Maurice de Saxe.

" Il semble que l'esprit français répugne à reconnaître à l'action de guerre le caractère essentiellement empirique qu'elle doit revêtir ...". Le Capitaine de GAULE 1925.

Nombreux sont les stratèges et capitaines valeureux qui ont niés l'existence des principes. Citons en particulier Turenne,² Frédéric le Grand, Scharnhorst³.

" Les principes de la guerre sont ceux qui ont dirigé grands capitaines dont l'histoire nous a transmis les hauts faits" Napoléon⁴.

¹ Citons à cet effet l'ouvrage de Ries & Trout *Marketing Warfare* basé en entier sur la théorie de Clausewitz, ou l'ouvrage de McNeilly *Sun Tzu & the Art of Business* qui est une application de Sun Tzu à l'entreprise.

² Turenne (1611-1675) Maréchal de France dirige l'Armée Allemande pendant la guerre de Trente Ans.

³ Scharnhorst (1755-1813) Général Prussien.

⁴ Cité par le Maréchal Foch, Principes de Guerre.

Les partisans des "principes" paraissent toutefois plus nombreux que leurs détracteurs: tous les théoriciens de la guerre entrent bien sûr dans cette catégorie ; Guibert, Jomini, Clausewitz, Liddel-Hart, Foch ; mais aussi les chefs de guerre comme le général Bugeaud "*A la guerre il y a des principes mais il y en a peu*" et Napoléon.

Les opinions sont plus nuancées et, sans aller jusqu'à la négation globale des principes, certains d'entre eux refusent, comme R. Aron qui attaque "les notions d'économie des forces et de sûreté" définies par Foch et qui lui apparaissent "maladroites, équivoques" ou "étranges".

Poursuivre le parallèle qui vient d'être esquissé comporterait le risque de déformer les idées des auteurs en les schématisant à l'excès. Aussi a-t-il paru préférable de présenter ici, successivement, les opinions et les argumentations de quelques "grands maîtres" sur les principes, règles ou méthodes de pensées de la stratégie.

Selon le Général Fiévet, la cause première derrière cette discordance est:

"La disparité des moyens mis progressivement en œuvre¹ ainsi que la multitude de formes que peut prendre un conflit² rendent extrêmement difficile l'émergence de principes généraux"³.

II. EXAMEN DES PRINCIPES⁴

II.1. CLAUSEWITZ d'après BEAUFRE

Le Général Beaufre, dans Introduction à la Stratégie, décèle dans la pensée de Clausewitz trois règles principales: "La concentration des efforts, l'action du fort au fort, et la décision par la bataille sur le Théâtre principal" ; autant que possible sous une forme "défensive - offensive". Ces principes paraissent peu actuels, mais s'arrêter à ce schéma serait injuste car la pensée que Clausewitz exprime dans "De la guerre" est bien plus riche. Voici la liste de ses lois et de ses règles:

- **"La loi rigoureuse" des forces poussées aux "extrêmes"**. Son application est tempérée par "les probabilités de la vie réelle"; "*Si l'on ne recherche plus l'extrême, ... chacune des deux parties tâchera de prévoir l'action de l'autre... en se servant des lois du calcul de la probabilité*".
- **"La loi suprême" de la "décision par les armes"**, car "*l'effort tendant à l'anéantissement des forces ennemies est le fils légitime de la guerre*".
- **"La loi de l'usage simultané"** des forces disponibles, cette loi condamne "la réserve stratégique" car "*toutes les forces doivent coopérer à la décision principale*" et "*toute réserve destinée à être employée après cette décision est un non-sens*".
- **Le "principe" de l'action décisive** ; "*Parmi toutes les opérations, Il faut choisir toujours la plus décisive*". C'est le principe qui est à l'origine de l'action du Fort au Fort.
- **Le principe autonome de surprise**, "*Sans elle la supériorité sur un point décisif est en réalité inconcevable*".

¹ Armes de poing, armes de jet, armes à feu, armes automatiques, motorisation et mécanisation, troisième dimension, armes chimiques, armes nucléaires, armes virtuels.

² Guerre généralisée, guerre totale, guerre limitée, guerre modérée, guérilla, guerre révolutionnaire, guerre psychologique, dissuasion.

³ FIEVET, Op. Cit, p 18.

⁴ Il est à noter que cette partie est inspirée dans son ensemble du Cours Stratégique Interarmées, et ceci pour apporter plus d'objectivité à cet exposé.

- **Le principe de l'économie des Forces** ; *"il faut toujours veiller à la coopération de toutes les forces, en d'autres termes ne jamais perdre de vue qu'aucune fraction de ces forces ne doit rester inactive"*.

Les limites de l'application de la théorie de l'art de la guerre.

Selon ARON, CLAUSEWITZ ne parvient pas à surmonter les difficultés du passage " de la théorie -considération à la théorie -prescription".

CLAUSEWITZ perçoit bien les limites de son œuvre:

"La théorie doit être une observation non une doctrine"... "La théorie est destinée à éduquer l'esprit du futur chef de guerre et non à l'accompagner sur le champ de bataille".

"Le génie est exclu de la règle générale ... Ce que fait le "génie voilà la plus belle des règles... Malheur à la théorie " qui s'oppose à l'esprit !..."

II.2. Maréchal FOCH ¹

Foch réfute l'affirmation que *"la guerre ne s'apprend que par la guerre". "La réalité du champ de bataille est qu'on n'y étudie pas ; simplement on fait ce que l'on peut pour appliquer ce qu'on sait..."*

Il affirme la nécessité d'étudier les faits historiques pour éviter, en temps de paix, la "monstruosité".

"Il en est sorti sous la forme d'une théorie de la guerre, que l'on peut enseigner. [...] Par ces mots, il faut entendre la conception et la mise en pratique, non d'une science de la guerre ou d'un dogme ferme, lot de vérités intangibles hors desquelles, il n'y aurait qu'hérésie, mais bien un certain nombre de principes, indiscutables ceux-là, quand ils auront été établis, d'une application variable suivant les circonstances ..."

"Il ne viendra aujourd'hui à l'idée de personne de prétendre qu'il puisse y avoir une science de la guerre. Ce serait une absurdité du même genre qu'une science de la poésie, de la peinture, de la musique. Ce n'est point cette théorie qui fait les Raphaël, les Beethoven, les Goethe, mais elle met à leur disposition une technique sans laquelle il leur serait impossible de s'élever aux cimes qu'ils atteignent..."

Il y a donc bien une théorie de la guerre ; au premier plan elle comporte des principes:

- **Principe de l'offensive** même si non citée parmi les principes de FOCH, pourtant son importance est primordiale, et en fait d'une "loi".
*"... la forme offensive, qu'elle soit immédiate ou qu'elle succède à la défensive, peut seule donner des résultats et par suite doit toujours être adoptée en fin de compte pour le moins.
Toute bataille défensive devra donc se terminer par une action offensive, une riposte, une contre-attaque victorieuse, où il n'y a pas de résultat. "*
- **Economie des Forces**, ou encore "l'unité d'action" et de la "concentration des moyens" .
C'est le vieil adage du Sénat romain: *"On ne poursuit pas deux guerres à la fois."* Ceux qui diraient donc: *C'est l'art de ne pas dépenser ses forces, de ne pas disperser ses efforts, ne diraient qu'une partie de la vérité..."* mais encore *"...Le principe de l'économie des forces, c'est au contraire l'art de déverser toutes ses ressources à un certain moment sur un certain point ..."*
- **Principe de la Liberté d'action** *"...Comment poursuivre l'exécution d'un ordre reçu, comment continuer le développement d'un programme, d'une théorie, si ce n'est en sauvegardant sa liberté d'agir malgré l'ennemi ? "L'art de la guerre est l'art de garder sa liberté d'action". (Xénophon).*
- **Principe de Sûreté** *"... Il faut, comme à l'escrime, attaquer sans se découvrir, ou parer sans cesser de menacer l'adversaire..."*

¹ Général BEAUFFRE " Les principes de la Guerre" dans Cours Supérieur Interarmées Dossier Stratégie I pièce PR 3.

- **La surprise stratégique** "...Là où il n'y a pas de sûreté stratégique, il y a surprise stratégique, c'est-à-dire possibilité pour l'ennemi de nous attaquer quand nous ne sommes pas en état de le bien recevoir ; ...". la sûreté et la surprise s'appliquent au cours de la préparation de l'offensive.

Les principes et leur valeur

"La guerre est avant tout un art simple et tout d'exécution." (Napoléon). A la guerre, le fait a le pas sur l'idée, l'action sur la parole, l'exécution sur la théorie.

L'objectif de FOCH est *"un enseignement pratique comportant l'application à des cas particuliers, de principes fixes, tirés de l'histoire, en vue de préparer l'expérience, d'apprendre l'art de commander, de donner pour finir l'habitude d'agir correctement sans avoir raisonner. Nous avons dit des cas particuliers et non des cas généraux, parce qu'à la guerre, il n'y a que des cas particuliers; tout y est affaire d'espèce; rien ne se reproduit"*.

L'expérience de la guerre de 1914-1918 semblait avoir consacré l'échec des "principes" issus de la source historique et le succès des procédés issus de l'école matérielle en raison de l'apparition des armes nouvelles: sous-marin, avion, gaz de combat, mitrailleuse... toutefois, l'Amiral CASTEX critique cette opinion. Pour lui même avec les armes nouvelles, les principes se manifestent, prouvant ainsi leur pertinence même au niveau des opérations navales.

II.3. Jean Guitton

"Philosophie de la dissuasion à l'ère nucléaire" J. GUITTON exprime ses réflexions inspirées par la situation actuelle autant que par l'étude du passé, ce qui les rendent particulièrement intéressantes:

"... Il est facile de montrer que les conseils et les règles que l'on donne aux stratèges relèvent de la probabilité.

Subjectivement, on demande à l'homme de guerre d'être audacieux, prendre les devants, rester ferme ... des maximes ont pour objet de compenser l'écart de la pensée avec l'action qui ne voit que le réel et qui se déploie dans l'incertitude.

Objectivement, les principes de la guerre ont pour objet de diminuer l'écart du possible avec le réel, en proposant des conduites raisonnables qui donnent plus de probabilités à la victoire, ou qui remédient à un échec.

De même, la vitesse au cours de l'exécution est une conduite probabilist, parce qu'elle ôte au temps son caractère ambigu, réduit la multiplicité souvent incalculable des options possibles chez l'adversaire, qui est cause d'inquiétude et de dispersion.

Les principes de sûreté ou d'économie des forces ont pour fin d'augmenter la liberté d'action en la diminuant chez l'adversaire. Plus le pouvoir est immédiat, plus la concentration des forces dans l'espace-temps est rapide, plus vous gagnez d'avantages. C'est pourquoi surprise, vitesse, mouvements stratégiques lointains et rapides ont tant de prix.

Est-il possible de conclure après ce bref aperçu de l'opinion de quelques grands penseurs parmi tant d'autres aussi illustres ?

Tous s'accordent à reconnaître la nécessité de la "source historique", mais aussi à recommander une extrême prudence dans l'interprétation des faits.

Toutefois, chaque "Maître" a son système de lois ou principe, qui est l'expression de son concept d'emploi des forces même si certains éléments ont une portée plus générale.

Cette grande abstraction est la garantie de leur universalité mais les rend inadaptés au problème concret de la détermination de lignes de conduite. On peut néanmoins affirmer que leur non-observation serait contraire au bon sens.

Les trois principes de la stratégie sont en effet inclus dans la définition même de la stratégie: art de mettre en œuvre des moyens – sous-entendu de façon convenable, c'est-à-dire en veillant à l'économie de ces moyens – pour atteindre le but fixé par l'autorité politique, c'est-à-dire en respectant l'unité d'action ...Quant à la liberté d'action, elle est bien la finalité de tout affrontement et donc de toute stratégie.

III. LA STRATEGIE MILITAIRE EST-ELLE UN CORPS DE PRINCIPES?

Pour répondre à cette question posons nous une autre: Comment utiliser en management stratégique un corps de pensée hétéroclite constitué de doctrines très diverses ?

Une Etude systématique basée sur une pluralité de sources historiques a été conduite par Frédéric LE ROY¹.

Nous utilisons par la suite les résultats principaux de cette étude. En effet, les recherches systématiques et modernes sur l'art de la guerre ne commencent réellement qu'à partir du dix-huitième siècle.

Cette étude est divisée en trois étapes: l'émergence du paradigme classique (1750-1850), son évolution (1850-1940) et sa traduction dans une période récente (1945-1997).

La stratégie militaire semble diverse et controversée ; dans le temps, étant donné que les différents auteurs s'accordent peu selon les époques ; et dans l'espace, puisque plusieurs théories stratégiques coexistent mais s'opposent sur des points fondamentaux.

III.1. Les positions épistémologiques

Cette analyse historique a identifié deux conceptions dominantes des études stratégiques:

- **une conception rationaliste**

Le contexte militaire doit s'expliquer par des règles universelles. La difficulté résulte dans la mise en évidence de ces lois générales. Une caricature de ce courant se dessine dans l'œuvre de Bulow: où la stratégie se résume à de simples calculs d'angles.

L'objectif est la détermination de "one best way" qu'il s'agit de découvrir, d'enseigner puis d'appliquer. La synthèse de ce courant est l'œuvre de Jomini qui systématise les manœuvres napoléoniennes.

- **Une conception politique**

Les problématiques stratégiques sont posées comme des problèmes de choix politiques. La diversité des situations humaines induit l'extrême particularité de chaque cas. Il n'est donc plus possible d'élaborer une théorie générale de la guerre. Au contraire, il faut insister sur l'extrême souplesse de toute manœuvre, l'adaptation au problème particulier posé.

De Gaulle synthétise en reconnaissant la contingence des situations de guerre mais en affirmant la nécessité de la mise en évidence de points de repères. Un bon chef de guerre doit avoir une formation intellectuelle importante, fondée à la fois sur des concepts théoriques et des analyses historiques, ainsi qu'un instinct guerrier (l'étoile de Napoléon)

Selon les époques et les pays, les différentes doctrines stratégiques vont évoluer.

¹ Une synthèse de cette étude a été publiée dans Le Roy F. (1997), de l'utilisation des doctrines militaires dans le domaine de l'entreprise, *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n° 47.

III.2. Les conséquences pour le transfert de la stratégie militaire

- La stratégie militaire ne peut être vue comme une science positive, étudiée par les méthodes scientifiques. Elle semble devoir intégrer deux types de réflexions:
 - générales afin de déceler des constantes;
 - sur la prise en compte des éléments individuels de ceux qui prennent les décisions, de ceux qui font l'action.
- Ainsi, les propositions, doctrines stratégiques, ne peuvent s'analyser que dans leurs contextes et en référence aux caractéristiques propres à leurs auteurs et leurs conditions d'élaboration, c'est-à-dire le potentiel militaire de chaque pays.
- Ces caractéristiques sont différentes dans chaque cas mais très difficiles à identifier vu leur grand nombre. La formation de la pensée est profondément dynamique. On ne peut envisager les formes des guerres à venir et, donc, en définir les principes.

La stratégie militaire ne peut être ramenée à un seul auteur ou doctrine. Il faut l'envisager comme une discipline de recherche traversée de courants de pensée auxquels il est possible d'associer des auteurs. Les propositions sont des points de vue qu'on ne peut isoler de leur contexte de départ, et sont en très violente opposition. L'histoire de la pensée stratégique militaire est sillonnée par la dispersion et la remise en cause malgré toute volonté d'unification autour d'un paradigme.

Par ailleurs, les interprétations qui sont faites des propos d'un auteur sont aussi discordantes, variables, comme l'illustre les multiples exégèses des propositions de Clausewitz¹.

IV. VALEUR DE LA REFLEXION

Cette étude met en évidence les limites des principes, leur validité étant en effet restreinte à leur contexte. Une raison valable à cette limitation est la nature changeante de la guerre:

"La guerre a pour effet de modifier la forme sous laquelle se présentent les principes elle les modifie parfois si profondément qu'elle semble déformer les principes mêmes et que les exécutants ne les reconnaissent plus²."
Général Debeney, qui faisait partie de l'Etat-Major de Foch.

D'où les conclusions suivantes:

- Les principes ne sont ni des procédés ni des recettes.
- Chaque problème posé est spécifique,
- Chaque solution doit être adaptée, réaliste, inventive.

C'est d'ailleurs le Général Foch qui explique bien la valeur de la réflexion ;

"...Je vous dis aujourd'hui: Apprenez à penser. En présence de chaque question considérée librement et en elle-même, se demander d'abord: de quoi s'agit-il ? là est le commencement de l'état d'esprit cherché..." ;

"Ce n'est pas un génie qui me révèle tout à coup, en secret, ce que j'ai à dire ou à faire dans une circonstance inattendue pour les autres, c'est la réflexion, la méditation." (Napoléon)...

"Quand vous êtes à l'une de ces heures où vous devez prendre parti, lui demandait Hanotaux, est-ce que quelque chose de ces fortes études vous aide à résoudre les problèmes ? —Nullement, mais cela me donne confiance", lui répondit le Maréchal FOCH...¹"

¹ Se référer à ce propos à LE ROY Frédéric Op. Cit. p 37-58.

² Ibid.

La question qui se pose est alors la suivante: comment transposer dans le contexte de l'entreprise une discipline de recherche composée de multiples modèles qui sont situés à des niveaux d'analyse différents ?

LITTÉRATURE GUERRIÈRE APPLIQUÉE À L'ENTREPRISE

RAPPROCHEMENT DES CONTEXTES MILITAIRE & MANAGERIAL

Établir un parallélisme entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise, c'est reconnaître l'emploi d'un même concept dans deux contextes différents. Dans le but de délimiter le parallélisme entre la stratégie militaire et stratégie d'entreprise, il faudrait clarifier les points de similitude et de différences entre ces deux contextes.

I. ANALYSE CONCEPTUELLE DE LA STRATÉGIE

La plupart des ouvrages de management ramènent l'origine du concept de stratégie à ses racines militaires. *"Strategy as a concept, probably emerged with the military operations"*².

*"Le terme stratégie, d'origine se réfère à l'armée, et au général qui dispose ses troupes sur le champ de bataille."*³,

Pour cette raison nous commencerons par analyser la façon dont les penseurs militaires conçoivent le terme stratégie. Ensuite nous ferons de même pour la stratégie d'entreprise afin de déceler la relation sémantique de ce concept utilisé dans les deux contextes.

I.1. Définitions militaires de la stratégie

En guise de rappel,

*"La stratégie est l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique"*⁴.

"C'est l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit"

On peut alors identifier :

- Une conception conflictuelle: [deuxième citation] "la dialectique de volonté" illustre un affrontement contre un adversaire intelligent.
- Une conception rationalisante de la stratégie: *"l'emploi des forces pour atteindre les résultats. elle permet de mener à bien un projet en engageant des ressources"*⁵.

I.2. Définitions en management stratégique des entreprises

La conception linéaire

Chandler établit la première définition de la stratégie dans le domaine de l'entreprise:

*"La stratégie désigne la détermination des objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources qu'il convient de réaliser afin d'atteindre ces objectifs"*⁶.

Faire de la stratégie, c'est planifier et agir conformément à la planification, c'est identifier le seul lien entre la stratégie et les objectifs.

¹ cité, Dossier Stratégie Cours Supérieur Interarmées Sous dossier 2, pièce 121.

² HENDRIX B., *The logic of business strategy*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1994, p 3.

³ *Strategor*, Dunod, Paris, 1997, p. 2.

⁴ Reprise du Général Beaufre - *Introduction à la stratégie*.

⁵ Revoir les définitions données dans le paragraphe III.1.3 du chapitre deuxième.

⁶ Chandler, dans LE ROY, Op. Cit. p 98.

La conception adaptative

Selon Hofer : *“La stratégie consiste à réaliser une bonne adéquation entre les opportunités et les menaces de l’environnement et les possibilités et les ressources de l’entreprise”*. Il est à noter que: l’étude de l’environnement et le changement stratégique sont perçus comme synchroniques et s’intègrent dans un processus d’adaptation continu ; la planification prend du recul alors

Toutefois, c’est la définition de Henderson qui cumule la notion adaptative avec la dimension conflictuelle.

“Une stratégie d’entreprise est un plan d’utilisation et d’allocation des ressources disponibles dans le but de modifier l’équilibre concurrentiel et de le stabiliser à l’avantage de l’entreprise considérée”.

Distinction linguistique mais non moins profonde, la stratégie est soit engendrée par un conflit, soit la façon de mener à bien un projet dans une logique rationnelle. Ces acceptions se retrouvent dans le domaine de l’entreprise, mais elles ne sont pas exclusives et la conception «rationnelle» est prépondérante.

Portée plus concurrentielle que conflictuelle, une spécificité des définitions qui correspond à la spécificité des contextes.

II. ANALYSE CONTEXTUELLE: POINTS COMMUNS ET DIFFERENCES

Les divers ouvrages consultés ne traitent pas en profondeur les points communs et les différences qui existent entre ces deux contextes. L’œuvre du général Fiévet met en parallèle l’économie et la guerre, l’approche la plus systématique quant à la comparaison de la Stratégie militaire et la Stratégie d’entreprise est celle développée par Frédéric LE ROY.

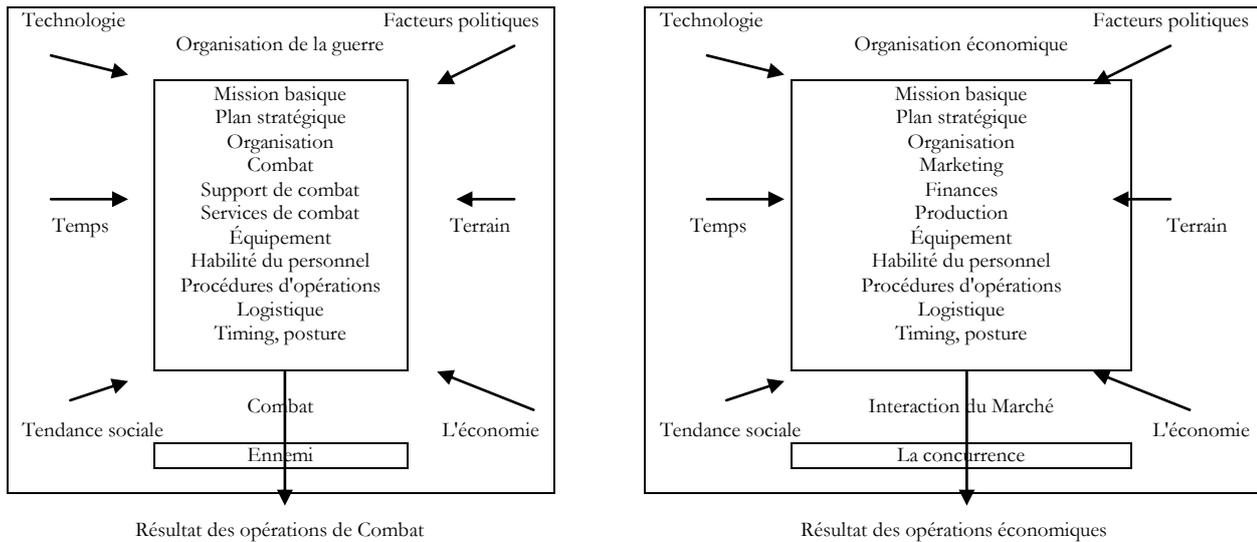
II.1. Comparaisons et points communs¹

Nous allons nous suffire aux comparaisons générales entre les deux contextes que nous illustrons par une définition celle de Kilpfel et le schéma Ginter et Rucks.

"force est de constater que les analogies ne manquent pas entre la guerre économique et la guerre tout court. La difficultés du terrain rapprochées des particularités d'un marché, le déploiement des forces adverses comparé au jeu de la concurrence, la recherche du renseignement mise en parallèle avec le système de veille de l'environnement, tout comme les concepts d'objectifs, d'alliances, de barrière de défense ou de moyens de riposte ont peu à peu imprégné la planification stratégique".

¹ Frédéric LE ROY cf. p 104.

Schéma 1: comparaison entre une armée et entreprise selon Ginter et Rucks



Source: LE ROY Frédéric, "Stratégie militaire et Management stratégique", p 102

D'autres auteurs proposent des parallèles plus précis entre les deux contextes, allant même jusqu'à formuler des identités spécifiques.

Tout d'abord, ce serait tous deux des conflits d'intérêts, puis le contexte de la prise de décision serait le même et, enfin, les grands facteurs d'échec seraient communs.

▪ Ce serait tous deux des conflits d'intérêts

S'il y a un conflit d'intérêts, quels en sont les acteurs ? S'il y a un conflit d'intérêts, quelles sont les formes qu'il peut prendre (de la coopération pure à la lutte à mort) ?

Pour répondre à la première question, il faut considérer que, implicitement, nous avons fait référence aux conflits d'intérêts entre des entreprises concurrentes. Pour répondre à la seconde question, relative aux formes du conflit d'intérêt, il convient de revenir à la théorie des jeux qui distingue trois situations:

- le conflit pur: le désaccord est complet,
- la coopération pure: les intérêts de tous les joueurs coïncident,
- la situation intermédiaire: coopération et conflit simultanés.

Si on ne peut gagner que ce qu'on prend à l'adversaire, on se rapproche très fortement de la situation de guerre militaire. Deux principes émis par Clausewitz semblent donc devoir s'appliquer: le principe de polarité et le principe de réciprocité des effets.

▪ Ils obéiraient aux mêmes principes

Le principe de polarité s'appliquerait aux deux situations. Ainsi, dans la guerre militaire, "les intérêts de l'un des commandants en chef sont toujours de grandeur opposée à ceux de l'autre, cela implique une vraie polarité".

Cette phrase de Clausewitz conduit Kotler dans une argumentation dans le même sens: "dans un cas comme dans l'autre, on trouve deux ou plusieurs partis. Chacun de ces partis cherche à augmenter sa puissance presque toujours aux dépens de l'autre".

Le principe de polarité: ce principe signifie que les choix effectués vont déclencher des actions réactions, et rétroactions chez les autres. Ce qui modifie, par réaction, les actions de cet acteur..

"Le militaire et l'homme d'entreprise sont (...) condamnés à effectuer un choix entre des stratégies, (...). En effectuant ces choix, ils confient leurs sort (...) surtout à la réaction de leurs adversaires, de leurs concurrents!"

- **Les contextes de la prise de décision seraient identiques**

Pour Swiners *"la guerre comme le commerce se déroule dans un contexte dont une des particularités est l'incertitude des données"*.

Swiners en déduit que ce qui explique *"la comparaison souvent faite entre les affaires (...) et la guerre, c'est la similitude de la nature des décisions à prendre, décisions en univers concurrentiels dans les deux cas, décisions en avenir aléatoire dans les deux cas"*.

Le contexte de la prise de décision apparaît donc commun aux deux domaines. Ce qui a poussé certains auteurs à considérer que les grands facteurs d'échec eux aussi étaient communs.

- **Grands facteurs d'échec seraient communs**

Notons : l'indécision: face à une situation évolutive l'absence de décision revient à laisser l'initiative aux adversaires, la sous-estimation de l'ennemi, le conservatisme, la mauvaise réputation de certains renseignements.

Une première étude comparative de l'armée et de l'entreprise permet de mettre en évidence un certain nombre de parallèles qui correspondent à la première impression qu'une comparaison entre une entreprise et une armée suggère. Elles expliquent en grande partie l'attrait des schémas militaires dans une attitude qui consiste à nier ou à minimiser les différences entre les contextes. Pourtant, elles semblent être de première importance.

II.2. Différences entre les deux contextes

- **Différences tenant au nombre d'acteurs**

Il y a, dans le contexte économique, beaucoup plus d'acteurs que dans le contexte militaire. Il y a tout d'abord beaucoup plus de concurrents:

"pour nous l'ennemi est partout (...), pour parler en termes militaires, nous devons faire face à une multiplicité de fronts: qui sera notre prochain concurrent, où, et sous quelles couleurs ?" (Romon, 1990).

Renforcé par la mondialisation des marchés, les entreprises ne peuvent identifier facilement leurs concurrents.

- **Différences portant sur la nature des rapports entre les acteurs**

Il s'agit, sans doute, de la différence essentielle. Le schéma traditionnel de l'affrontement militaire est un face à face entre deux adversaires.

Ainsi, pour Aron, *"Clausewitz, prend comme point de départ pour ses analyses le duel. Deux hommes ou deux armées l'une contre l'autre. Puis il passe aux états qui sont comme des lutteurs. Ils sont face à face, c'est donc une bataille à deux"*.

Un schéma aussi simpliste ne peut pas être transposé à l'entreprise car il ne laisse pas de place au client. Alors que, pour Aron (Philoleau et Swiners, 1980), *"une entreprise contre une autre c'est un triangle, (...), la décision est donnée par un troisième, c'est-à-dire (...) le marché"*.

- **Différences entre la nature des activités**

¹ Papin, dans LE ROY Op. cit. p.107.

² Cours Supérieur Interarmées Op. cit. Pièce PR1.

Dans le commerce, la bataille implique prendre une part de marché à son rival plutôt la destruction physique de l'ennemi.

Quelque soit l'agressivité de la concurrence, elle n'implique en pas une destruction réelle et totale du marché. En effet *“le commerce, pour être florissant, requiert un état d'harmonie qui n'est pas le propre de la guerre”* (Philoleau et Swiners, 1980).

La nature de l'activité militaire est relativement claire: produire des effets de destruction physique (réels ou virtuels) afin d'infléchir la volonté. Elle est intimement liée à la sphère politique (Clausewitz, 1955), alors que la nature de l'activité économique est toute autre: créer de la valeur pour une clientèle. Cette différence de nature d'activité se traduit par une définition différente des relations entre acteurs.

▪ Différences dans la définition des rapports entre les acteurs

La plupart des auteurs de stratégie militaire qualifient de conflictuel la relation d'affrontement guerrier entre deux nations. Ainsi, pour Clausewitz (1955) la guerre est *“un conflit de grand intérêt réglé par le sang”*. Trois relations sont possibles: l'affrontement, l'évitement et la coopération.

Nous avons mis en évidence deux points de vue contradictoires. D'une part, il apparaît les très grandes similarités entre les contextes, voire les identités. D'autre part, les différences de nature très profondes surgissent entre les contextes. Il est très difficile de ne pas tenir compte de ces différences. Le Roy conclut une comparaison entre les deux contextes

“Les affaires et la guerre militaire ne nous semblent pas pouvoir être considérées comme des phénomènes sociaux identiques. Par contre, il est aussi difficile de nier qu'il existe certaines ressemblances ou similitudes entre les deux contextes”.

Il continue, *“Ce qui nous conduit à distinguer l'approche du transfert est une approche pour l'ensemble métaphorique: l'économie n'est pas la guerre, sauf si on a recours à l'image”*.

Nous étudierons dans la partie suivante l'une des plus importantes métaphore guerrière **le Marketing warfare**.

MARKETING WARFARE

Le premier ouvrage qui traite de l'application directe des enseignements de Clausewitz au management est écrit en 1971 par Linnert¹. Avant lui Mac Donald étudie en 1948 les problèmes stratégiques du poker, de la guerre et des affaires sur une base commune², et en 1978, Tay interprète le Management à travers les écrits de Machiavel³.

Les analogies Guerre-Marketing restent inédites en Europe et réservées à une élite de chefs d'entreprise et des directeurs, diffusées par des séminaires de formation⁴ spécialisés.

Le véritable engouement pour ce thème est lié à la publication du *“Marketing warfare”*

¹ Peter LINNERT. “Clausewitz fur Manager-Strategic and Taktik du untunehmens fubung” traduit en 1973 sous le nom *“Clausewitz & le Management”*.

² Mac DONALD *“Strategic in Business, Poker & War”*, New York.

³ Jay A. *“Machiavel et les principes du Management”*, Robert Laffond.

⁴ *Marketing de Combat*, Op. Cit. p. 46.

I. MARKETING WARFARE DE RIES & TROUT.

Ries & Trout, deux conseillers en Marketing, lancent dans un séminaire de formation de deux jours leur nouveau concept de Marketing Warfare.

*"The cover of the seminar brochure featured tiny tanks lined up against each other, e.g. Coke Vs Pepsi, Aspirin Vs Tylenol, and so on..."*¹

I.1. Fondements de la théorie

- Le Marketing doit intégrer dans sa problématique le problème de la concurrence.
- La définition du Marketing ne doit pas être uniquement centrée sur le Client².
- La guerre militaire centrée sur le conflit offre le meilleur terrain pour puiser stratégies et tactiques.
- Clausewitz est la référence et est nommé "One of the greatest Marketing strategists".
- Les deux principes fondamentaux de la guerre sont:
 - **Le principe de la force:**
"The greatest possible number of troops should be brought into action at the decisive point" Clausewitz. L'entreprise avec la plus grande Force de vente a plus de chance d'agrandir sa part de marché. L'entreprise avec la plus grande part de marché a plus de chance de décortiquer les parts aux concurrents.
 - **La supériorité de la défense:**
"The defensive form of war is in itself stronger than the offense" Clausewitz.
Basée sur un exemple mathématique pour démontrer qu'il faut ainsi une force 3 fois supérieure pour attaquer.
- Le champ de bataille est l'esprit du consommateur ; il convient de définir ce terrain **3**.
- Il y a 4 manières de mener une guerre de Marketing selon les parts de marché que l'on détient:
"The first, the supreme, the most far-reaching act of judgement that the states man and comander have to take is to establish the kind of war on which they are embarking ; neither mistaking it nor trying to turn it into something that is alien to its nature". Clausewitz.

Le Leader doit chercher à défendre ses parts de marché ; le challenger à les accroître ; le troisième à maintenir la rentabilité ; et Le quatrième à survivre. Pour chacune des manœuvres, qu'il convient de respecter, il existe un certain nombre de principes pour réussir.

I.2. Stratégies d'affrontement

Nous ne proposons pas de détailler ces stratégies dans cette partie, nous le ferons ultérieurement.

Guerre défensive [Stratégie adéquate pour Leader]

- Seulement le Leader du Marché peut se permettre la défense.
- La meilleure défense c'est le courage de s'attaquer.
- Les manœuvres importantes de la concurrence doivent être bloquées.

Guerre offensive [Stratégie adéquate pour le challenger]

- La première considération est la force que représente la position du Leader.
- Rechercher une faiblesse dans la force du Leader & l'attaquer sur ce point.
- L'attaque doit être lancée sur le front le plus étroit possible.

¹ GROSS Andrew, "Marketing-as Warfare", Cleveland University.

² Al RIES & J. TROUT, Op. Cit.

³ Cette idée a été reprise avec véhémence dans le l'ouvrage de Ries & Trout: the new Positioning.

Attaque de Flanc: "Flanking Attack"

Difficulté: c'est une attaque qui doit être créatrice car c'est cette attaque vise un marché qui n'existe pas encore.

- Une attaque de Flanc doit être faite sur un terrain non protégé.
- La surprise tactique s'avère l'élément le plus important du plan.
- Le poursuivi est aussi critique que l'attaque même.

Attaque Guérilla

Permet au concurrent le plus petit de survivre dans le marché à côté du Leader.

- Trouver un segment assez petit pour le défendre.
- Quel que soit le succès réalisé, il ne faut jamais se comporter comme le Leader.
- Rester prêt pour quitter au moment propice.

Relation stratégie / tactique

- Pour ces deux auteurs, la grande stratégie suit la tactique "*Strategy follows Tactics*",
- Le rôle de la publicité/promotion comme étant un moyen tactique.
- L'importance d'un seul objectif durant l'attaque.
- L'importance de prendre compte de la contre attaque.
- Le rôle des "ressources", "réserves", qui permettent de se lancer dans l'attaque et contribuent fortement à décider l'envergure.
- Le profil du nouveau Marketing Manager ou Marketing Général d'aujourd'hui qui doit être flexible et audacieux, connaître les faits, et donc les détails. Il doit pouvoir de mettre la chance de son côté tout en connaissant les règles du jeu.

Les propositions sont appuyées par des exemples historiques et une transposition au niveau d'exemples d'entreprises en l'occurrence l'étude de cas détaillée : les guerre des Colas, des Burgers, des Bières et des Computers offrent au lecteur une preuve convaincante de la validité d'arguments.

Ces propositions ont introduit le concept de positionnement mais aussi ont ouvert une voie dans laquelle vont s'engouffrer une multitude d'auteurs dont le second grand initiateur est Kotler.

II. LE MARKETING WARFARE DE KOTLER.

II.1. Fondements de la théorie

Kotler publie en 1981 un article en collaboration avec Singh (1981) qui fait sensation: les auteurs y énoncent leurs principes du *Marketing Warfare* popularisant ainsi ce concept auprès des chercheurs.

Partant de la nécessité de définir les nouveaux principes des stratégies marketing adaptées à la stagnation des marchés des années quatre-vingt.

"le besoin croissant des entreprises de développer des stratégies centrées sur les concurrents pour gagner des parts de marché va amener les managers à se tourner de plus en plus vers le sujet de la science militaire ..."

Les auteurs précisent ensuite l'enjeu du sujet:

"la question réelle est de déterminer si l'utilisation d'un langage guerrier dans les affaires est juste descriptive ou si elle le permet réellement d'aider à penser et à planifier la stratégie concurrentielle".

¹ AL RIES & TROUT, Op. Cit., p.189.

Ils adoptent une approche nuancée en insistant notamment sur l'aspect métaphorique de l'utilisation de la stratégie militaire, reconnaissent les oppositions et préfèrent Liddell Hart à Clausewitz, ils établissent une typologie d'actions pour l'entreprise comportant:

- Cinq types de d'attaque (frontale, de flanc, d'encercllement, de contournement, de guérilla),
- Six types de défense "(de position, mobile, préventive, de positionnement sur le flanc et de contre-offensive).

Kotler reprend ces schémas dans les éditions successives de son œuvre allant du Marketing Management, à la Concurrence Totale. Toutefois, dans une version plus académique de leur premier article, Kotler et Singh réintroduisent les limites à l'application de la stratégie militaire: *"en somme, les concepts de manœuvre, de mobilité, et de stratégie d'approche indirecte (...) doivent être utilisés avec précaution quand ils sont utilisés dans le contexte des affaires"* (Lamb).

II.2 Stratégies d'affrontement¹

Stratégies du Leader

L'objectif d'un leader est de rester à la première place. Trois solutions s'offrent à lui: Accroître la demande primaire ; Contenir l'attaque de la concurrence à l'aide de stratégies offensives ou défensives ; Augmenter sa part de marché.

- **Défense de position:** fortifier ses produits et marques de façon à rendre sa position imprenable, en évitant une focalisation exclusive sur les produits actuels.
- **Défense d'avant-poste:** avancer quelques pions destinés à se protéger d'une entrée par surprise de la concurrence ou à servir de point d'appui pour une contre-offensive. Créer des sous-marques destinées à contrecarrer une tentative de guerre des prix.
- **Défense préventive:** attaquer le concurrent avant qu'il ne déclenche les hostilités. Elle laisse épuiser les concurrents en coûteuses attaques afin de les essouffler.
- **Contre-offensive:** Si le concurrent réussit à prendre position grâce à ses initiatives en matière de produit, prix, ou mode de vente, le Leader doit en général contre-attaquer.
- **Défense mobile:** se déplacer sur d'autres terrains qui serviront ultérieurement de points d'appui offensifs ou défensifs conduit à une politique active d'innovation par un élargissement de marché soit une diversification.
- **Repli Stratégique :** Abandonner les segments les moins significatifs. L'objectif est de consolider sa position concurrentielle autour de quelques points d'appui essentiels.

Stratégies du Challenger

Toute société qui occupe la seconde, troisième ou quatrième place sur un marché est en position de "dauphin". L'objectif d'un challenger est d'accroître sa part de marché au détriment d'un concurrent. L'entreprise a souvent le choix de son opposant. La firme qui attaque peut choisir entre trois approches:

- Attaquer le Leader. Stratégie à haut risque, mais à haut niveau de résultat en cas de succès.
- Attaquer un concurrent à sa portée.
- Attaquer les "canards boiteux". C'est souvent une stratégie payante car elle ne nécessite pas une offensive de grande envergure.

Une puissance de feu supérieure doit être concentrée à l'endroit et au moment critique afin d'enlever la décision.

¹ Kotler Philip, Marketing Management, ninth Edition, Simon & Shuster comp., New Jersey, 1997, pp 379-397.

A- formes d'attaque

- **Attaque frontale** : masser ses troupes directement face à l'ennemi et attaquer ses points d'appui. L'issue du combat dépend du rapport de force et de la ténacité de chacun. Dans une attaque frontale, on s'aligne pied à pied sur le terrain des produits, prix, publicité... il peut déclencher une offensive partielle, ou encore à investir en recherche - développement.
- **Attaque de côté** : L'agresseur fera mine d'attaquer de l'avant, mais regroupera ses forces à l'arrière ou sur le côté. stratégie adéquate lorsque l'on dispose d'une puissance de feu inférieure à son adversaire elle se matérialise dans une région un segment.
- **Encerclement** : consiste à lancer plusieurs attaques simultanées contre le Leader, afin de le forcer à se défendre sur plusieurs fronts à la fois. L'encerclement se justifie lorsque l'attaquant dispose de ressources supérieures à celles de l'adversaire et qu'il pense arriver à une décision plus rapide en multipliant les lignes de front.
- **Écart** : consiste à éviter toute confrontation avec le Leader en s'attaquant à des marchés non tenus par lui et prends plusieurs formes. Au lieu d'imiter le Leader et d'engager avec lui une coûteuse attaque frontale, il investit en recherche et, suite à une innovation, déplace le terrain d'opérations à son avantage.
- **La Guérilla** : consiste à harceler le Leader à coups de petites attaques localisées et intermittentes, l'irriter et enfin le déstabiliser, tout en se donnant des occasions de faire parler de soi. Les moyens employés peuvent être conventionnels ou non: guerre des prix sélective, coups promotionnels, opérations commando, surenchère publicitaire.

Kotler est allé à formuler sur la base des stratégies d'affrontement du challenger des stratégies de marketing qu'on prendra comme un exemple d'application.

B- stratégies d'attaque concurrentielle

- **Stratégie de discount** : consiste à offrir le même produit que le leader à un prix plus bas. Faut il convaincre l'acheteur de la qualité du produit, qu'il soit sensible à un écart de prix, prêt à renoncer à sa marque préférée, et enfin que le Leader décide de ne pas s'aligner sur le prix du challenger.
- **Stratégie du milieu de gamme** : consiste à offrir une version simplifiée du produit, généralement de moindre qualité. Le principal danger est de se faire concurrencer simultanément par une autre entreprise sur son terrain d'origine.
- **Stratégie de recherche de prestige** : inverse de la précédente; consiste à introduire un produit de meilleure qualité et plus cher. Elle implique une politique sélective d'image.
- **Stratégie de prolifération des produits** : le challenger attaque le Leader multipliant les versions du produit offert. elle convient aussi à une grande entreprise diversifiée qui a décidé d'enlever le marché à une société plus petite et concentrée sur un seul segment.
- **Stratégie d'innovation** : Le challenger prend de vitesse le Leader en matière d'innovation technologique ou commerciale, Celle-ci est naturellement tributaire de l'accueil réserve par le public aux nouvelles idées.
- **Stratégie d'amélioration du service** : consiste à offrir davantage de prestations pour un prix équivalent.
- **Stratégie d'innovation dans le mode de distribution** : Le challenger développe sa part de marché en lançant de nouveaux systèmes de vente.

- **Stratégie de réduction des coûts** : Mettre l'accent sur la réduction des coûts de production de façon à pouvoir baisser les prix. Elle est à la base de la conquête des marchés mondiaux par les Japonais.
- **Stratégie d'investissement publicitaire** : Un challenger peut enfin espérer accroître sa part de marché en surclassant l'investissement publicitaire du Leader, notamment à l'occasion du lancement d'un nouveau ou d'une nouvelle marque.

III. ÉVALUATION DU MARKETING WARFARE

Populaires auprès des managers et des universitaires, elles ont mis en évidence les limites d'un marketing uniquement centré sur le consommateur dans une économie de plus en plus concurrentielle. Elles ont mis l'accent sur la dimension stratégique du marketing et ouvert un nouveau champ de recherche, et enfin leur succès ont permis d'introduire le débat sur l'utilisation de la stratégie militaire.

Toutefois les propositions de Ries et Trout présentent des limites. En effet les auteurs ne s'interrogent pas sur ce qui sépare et sur ce qui rapproche les contextes. Ils partent du postulat que les principes valables pour un domaine sont valables pour l'autre sans réelle démonstration. Les principes qu'ils affirment comme le fondement de la pensée clausewitzienne sont présents de façon très simpliste.

D'autre part, les limites des propositions de Kotler se placent sur un autre axe. En fait, il introduit des limites à son approche et rend compte des dissensions qui caractérisent la stratégie militaire et insiste sur la notion de métaphore. Toutefois, le problème vient de la présentation des propositions, il reste assez ambigu puisqu'il affirme tout de même avoir repéré des catégories analytiques.

Faut-il accepter que c'est grâce à de ces deux contribution qu'est né véritablement l'engouement pour la stratégie militaire.

S'il est présente comme un nouveau cadre analytique auquel doivent se référer sans recul les dirigeants pour prendre des décisions, il se heurte à un grave problème de justification il a été dénoncé par l'excès de simplisme et de légèreté scientifique qu'il contient.

Le plus grand mérite du Marketing Warfare a alors été d'ouvrir une voie dans laquelle vont s'engouffrer d'autres auteurs pour présenter leur version de la transposition de la stratégie militaire.

PROLONGEMENTS CONCEPTUELS

Sur la piste tracée par le Marketing Warfare, plusieurs auteurs se sont lancés. Dans l'étalage des diverses contributions, nous distinguons le Marketing De Combat des autres ouvrages du fait de son caractère qui s'inscrit dans une suite logique du Marketing warfare.

Bien que décelable à un degré variable selon chaque cas, on retrouve d'une façon omniprésente la volonté de définir une nouvelle approche de la stratégie et de énoncer la stratégie d'entreprise sur des bases militaires.

I. MARKETING DE COMBAT

Swiners¹ introduit le Marketing Warfare en France, en élargissant le spectre de l'analyse à travers l'introduction des analogies et établissement de tableau d'équivalence entre le marketing et la guerre, et à autre niveau entre la publicité et le service du génie dans une armée. De plus, il introduit une méthode de raisonnement militaire qu'il propose d'utiliser dans le domaine du marketing.

¹ Swiners, "Concurrence et stratégie", *Revue française de Gestion*, no 41, Juillet Août.

Malgré ses critiques, le Marketing de Combat est exposé. Il a été lancé à travers une conférence événement qui regroupe des guerriers, directeurs marketing et Aron. Une dose de nouveautés s'ajoutent au Marketing Warfare tel que la Méthode de Raisonnement Tactique de l'armée française ou la typologie du général Beaufre. la démonstration se fait en trois temps:

1. Assimilation des contextes: l'entreprise est l'armée et l'esprit du consommateur le terrain
2. Assimilation des concepts: transposition des manœuvres stratégiques à travers 5 stratégies marketing
3. Identité des méthodes de décision : application de la Méthode de Raisonnement Tactique de l'armée française.

Cet exposé présente une métaphore et non un nouveau paradigme marketing. En effet comme ses prédécesseurs il souffre de la superficialité au niveau de ses justifications analytiques.

II. LE GRAND COMBAT¹

Yves H. Philoleau continue avec Denise Barboteu-Hayotte ce qu'il a commencé avec Swiners et lance à travers. Le Grand Combat est un nouveau cadre pour le Marketing de combat. Basé sur la psychologie motifonctionnelle qui explique les comportements de préférences des clientèles, les principes du Marketing de Combat situent le champ de Bataille des grandes entreprises dans l'esprit du consommateur.

A la différence de Swiners, ils positionnent ce nouveau concept loin des analogies militaires traditionnelles *"la différence est du même ordre que celle qui existe entre l'analogie très ancienne entre l'espace et le temps et la notion d'espace-temps développée par Einstein, qui unit les deux dans une réalité indépendante"*².

Le Marketing de Combat se définit³ comme étant *l'art de concevoir et de promouvoir des produits et/ou des services profitables pour l'entreprise, qu'une part définie de la clientèle convoitée va préférer aux produits et/ou aux services concurrents, tout en gênant ses adversaires dans l'utilisation de leurs moyens ou dans leur manière de combattre afin de réduire le coût des forces à engager. "Chose curieuse, on a pu constater (...) que l'on pouvait en matière psychologique s'approprier des positions abstraites, tout comme en guerre militaire on s'empare d'une position géographique et on l'interdit à l'ennemi."*

Les 7 piliers de cette nouvelle approche sont:

- **Théâtre d'opérations** : c'est l'esprit des clients. Les offres sont positionnées et s'affrontent dans un "univers de préférences".
- **Cibles** : ne sont pas les clients mais sont les images des offres adverses. C'est à leur détriment qu'on maintient ou augmentent les "part de préférences".
- **Projets** : La préférence d'un client pour une offre marquée est motivée par ses projets non par ses besoins, conditionnée par ses instincts, connaissances et habitudes.
- **Manœuvres** : Les combats marketing se gagnent par les mouvements psychologiques des images des offres marquées et non par simple renforcement de positionnements. La conception des manœuvres de positionnement précède donc la conception des offres.
- **Persuasion** : Les manœuvres de positionnement visent à modifier le point de vue de certaines clientèles sur l'offre promue. Elles sont réalisées par la persuasion.
- **Stratégie** : Gagner, c'est aussi faire perdre ses adversaires. C'est la fonction de la tactique et de la stratégie.
- **Simulation** : Le futur n'est pas dans les chiffres. Il est dans la tête de ceux qui le font. Les projets des clientèles et ceux des adversaires jouent un rôle plus important que les conjonctures économiques. Le futur ne se déduit pas, il se simule.

¹ Philoleau Yves H et Barboteu-Hayotte Denise, Op. Cit., p 39.

² Ibid, p.39.

³ Bienvenue sur le site Marketing de combat, concepts. <http://www.marketingdecombat.tm.fr>

Ce concept nouveau dans son approche, ses théories, se propose d'être un moyen pratique pour les entreprises. Son succès ou échec attendra alors les résultats qu'auront les entreprises qui suivront cette approche.

III. PROPOSITIONS DE JAMES¹

James applique les concepts militaires d'offensive, de défensive, de manœuvre, d'alliance, etc. aux problèmes stratégiques de l'entreprise.

Sa démonstration se fait en deux temps.

Il confirme l'existence de fortes similitudes entre les contextes, ensuite recours à une multitude d'exemples managériaux pour chaque concept militaires qu'il décide d'appliquer pour prouver leur pertinence dans le monde de l'entreprise. Il construit sa démonstration sur plusieurs schémas analogues à ceux introduits par Kotler et Singh, et mature sa pensée à travers plusieurs articles ou il développe la stratégie de dissuasion, qu'il définit comme suit:

"la dissuasion est une stratégie qui prévient les conflits en persuadant un concurrent rationnel que vous êtes disposés à et capable de le punir sans merci avec notre volonté clairement exprimée et comprise".

James pousse l'analyse de la stratégie militaire à un autre niveau que le Marketing Warfare. Il s'interroge en profondeur sur la possible utilisation de la stratégie militaire. Bien que le concept de stratégie de dissuasion est un apport original, toutefois il tombe dans le même gouffre que ces prédécesseurs. En effet la seule justification de ces propos doit clairement être placée sur le plan métaphorique.

IV. PROPOSITIONS DE PEACOCK

Peacock répète l'application des principes de la guerre à des cas pris tour à tour dans les domaine militaire économique. Pour lui, ce qui justifie leur application revient au fait qu'ils *"ont été la base du succès militaire"*. Ces principes portent sur la manœuvre, l'objectif, l'offensive, la surprise, l'économie des forces, la masse, l'unité de commandement et la simplicité.

La stratégie militaire est présentée comme science aux théories générales et universelles, où les principes sont acceptés unanimement et valides toujours, cette position remet en question et en discussion toute l'approche par son simplisme.

V. PROPOSITIONS DE ROGERS²

Rogers se lance sur la même piste en affirmant *"il est désormais largement, voire universellement reconnu que dans le domaine de la guerre, il existe un petit nombre de principes gagnants qui ont fait la preuve de leur efficacité indépendamment de l'époque et du lieu du conflit. Quel que soit le siècle auquel ils écrivent, les centaines d'auteurs de traités sur la guerre s'entendent tous sur ces principes, qui ont mené à la victoire par le passé et continueront de la faire à l'avenir"*.

En mettant la note de départ sur une assertion toutefois non étudiée, il énonce huit principes, dont il est possible de tirer sept leçons au niveau de

- la direction,
- la poursuite d'un objectif : par la mise en place de plan,
- la concentration massive des forces au point décisif,
- l'offensive & la mobilité permanente,
- choix du passage le moins protégé,
- la recherche de la sécurité,
- l'assurance que chacun remplit son rôle.

¹ Nous n'avons pas pu nous acquérir les ouvrages de James, Peacock, et Duro et Sandstrom, toutefois il était intéressant pour nous d'exposer brièvement ces apports nous nous sommes basés sur le travail de LE ROY.

Rogers avance cinq raisons pour s'intéresser à la stratégie militaire¹ qui cadre son ouvrage dans une optique métaphorique:

1. " votre concurrent est l'obstacle principal à l'augmentation de votre rentabilité ;
2. la science de la guerre précède la science du management de plusieurs siècles ;
3. la guerre est le langage de la concurrence
4. la guerre a conduit à des innovations en organisation, en techniques et en entraînement;
5. la guerre augmente le moral et l'orientation sur l'action des salariés".

VI. PROPOSITIONS DE DURO & SANDSTROM

Dans leur ouvrage *Stratégie Guerrière en Marketing*, Duro et Sandstrom fournissent une nouvelle illustration du problème. Partant d'une optique de confrontation comme point de départ "les fondements de la théorie classique s'appliquent dès lors qu'on a affaire à une confrontation de volontés, qu'il s'agisse de concurrents, de clients, de fournisseurs, des pouvoirs publics ou encore d'un couple". Il suivent une approche plutôt théorique dans leur exposé pour arriver aux "principes de base" concernant les objectifs, la détermination, l'effet de surprise, la concentration.

Cette approche se distingue de ces congénères à travers une réécriture des outils classiques d'analyse du marketing stratégique avec un alphabet d'outils militaires. Ainsi, dans "le contenu du plan stratégique", sont combinées une méthode militaire d'évaluation des forces et une démarche d'analyse concurrentielle classique. Dans l'étude des "stratégies pour la conquête des marchés" sont combinés les concepts de courbe d'expérience et d'attaque frontale, de positionnement et d'attaque de flanc, de débordement et de lancement de nouveaux produits, etc. En plus l'application de la *Méthode de Raisonnement Tactique* de l'armée suédoise introduit une nouveauté par la mise au point de scénarios sur les comportements possibles des concurrents, et la prise en compte des options possibles dans la réflexion stratégique

En addendum des propositions initiales du *Marketing Warfare*, la liste des principes se prolonge, quelques manœuvres stratégiques sont plus approfondies, les exemples se propagent sans une réelle nouveauté dans l'apport, les critiques du marketing Warfare s'appliquent.

VII. PROPOSITIONS DE MC NEILLY

Si l'histoire de la stratégie commence avec l'ouvrage de Sun Tzu, il n'est pas étonnant qu'une prolifération d'ouvrages a entamé l'étude de la stratégie de ce samouraï chinois. L'ouvrage de Mc Neilly *Sun Tzu and Art of Business* se distingue de la masse littéraire à cause de son approche à la fois synthétique et pratique. Les exemples pratiques mélangés aux citations de la version originale du *Art of War* permettent aux entreprises comment trouver de la valeur dans une pensée âgée d'un double millénaire.

L'auteur propose 6 principes stratégiques:

- **Vaincre tout-sans-combat** : Le but de toute stratégie doit être le gain, un marché sans inciter la revanche concurrentielle "To Take all under-heaven intact".
- **Éviter la force, attaquer la faiblesse**: Attaquer les points faibles d'un concurrent au lieu de copier ses stratégies.
- **Déception et connaissance préalable**: Maximiser la puissance d'information, la déception et la "désinformation" du marché pour l'avantage concurrentiel.
- **Vitesse, préparation**: Dans un environnement changeant, démontrée est la valeur de la vitesse, de la préparation et du secret en jetant la concurrence déséquilibrée.

¹ Rogers D.J. *Les Stratégies militaires appliquées aux Entreprises*, First Inc, 1988.

- **Modeler l'adversaire:** Utiliser toutes les approches pour faire face au concurrent. Prendre avantage des alliances, limiter les manœuvres du compétiteur et tourner à son profit les émotions des concurrents.
- **Character-based Leadership :** L'importance du leadership pour la bonne conduite des principes précédents.

Cet ouvrage se base sur un seul stratège, selon Le lieutenant-colonel Charles S. Oliviero, "*il ne réussit pas à fournir une analyse militaire ou historique qui soit satisfaisante*". En effet, il fait "*un traitement sans nuances de la stratégie*", n'approfondit ni la stratégie militaire de départ ni la perspective de rapprochement.

VIII. PROPOSITIONS DU GENERAL FIEVET

De la Stratégie Militaire à la Stratégie d'Entreprise dresse un pont entre l'expérience militaire, la stratégie et son application au monde de l'entreprise. La rigueur militaire du Général Gil Fiévet a donné naissance à un ouvrage très structuré.

Dominé par des exemples militaires, et empruntant des enseignements de disciplines telles que l'histoire et la philosophie, sa dernière partie ménage la transition vers le monde de l'économie et de l'entreprise.

Le général Fiévet établit une étude assez détaillée de la stratégie militaire et ses fondements avant de se proposer une transposition à l'entreprise, assez structurée qui permet de comprendre l'applicabilité de ces deux concepts, chose que les ouvrages antérieurs n'ont pas abordée. Toutefois il propose de repenser toute la stratégie d'entreprise sur la base de la pensée militaire. Une approche à vérifier.

En conclusion, sur l'utilisation des principes militaires, nous retiendrons que ces propositions se ressemblent et qu'elles restent très *générale*. Leur pertinence est plus affirmée que démontrée. Comme précédemment, il est possible de les accepter comme métaphores beaucoup plus que comme des guides analytiques, alors qu'ils sont présentés de cette façon.

CONCLUSION

Le but de cette étude était d'approfondir le parallélisme entre les contextes militaire d'une part et managérial d'autre part. Nous avons commencé par clarifier les fondements de la pensée militaire et la cohérence de ses principes, ensuite nous avons passer en revue de la plupart des recherches antérieures que nous avons classer en deux catégories.

Cette étude met en évidence les limites de ce rapprochement.

D'une part la non cohérence des principes militaires, et d'autre part l'hétérogénéité des recherches antérieures nous a permis de voir dans le transfert un rapprochement métaphorique.

Dans cette optique, la stratégie militaire offre à l'entreprise une image intéressante à considérer, mais ne constitue pas une assimilation ou une transposition.

Enfin elle a permis de poser plusieurs questions:

- L'ensemble des ouvrages qui discutent l'assimilation des deux contextes ont pour la plupart une valeur métaphorique comme on l'a signalé plus haut. Pourtant il existe des analogies entre les deux contextes que nous n'avons pas traiter. En effet, ces analogies et les applications qui en découlent restent une question de recherche à exploiter.

- Le cadre général dans lequel nous nous sommes placés pour conduire cette étude est le cadre militaire. Citons à cet effet Bruce Henderson qui définit la concurrence sur une nouvelle base stratégique.

La concurrence est analysée comme un système dynamique en équilibre où la coexistence des divers protagonistes constitue l'objectif ultime des entreprises et des nations. La stratégie a pour but de tisser de futures relations stables avec les différents compétiteurs.

"strategy must manage a constant shifting equilibrium"

Alors que la plupart des ouvrages insistent sur la bataille ou la guerre plutôt que l'équilibre des relations qui persistent tout le temps, le cadre géopolitique offre une perspective plus large de la compétition continue dans le temps.

La théorie concernant cet équilibre géopolitique reste très peu développée et offre elle aussi une autre voie de recherche.

UNE CHRONOLOGIE LITTÉRAIRE

- 1964. général André Beaufre publie Introduction à la stratégie et ensuite Stratégie de l'action.
- 1971. Le Français Bernard Esambert crée le concept de "guerre économique".
- 1971. Peter Linnert publie Clausewitz et le Management.
- 1977. Bernard Esambert publie Le Troisième Conflit mondial.
- 1978. Jack Trout et Al Ries, organisent les premières conférences consacrées au Marketing Warfare.
- 1978. Yves H. Philoleau crée le Marketing de Combat. 1979.
- 1981. Jack Trout et Al Ries publient Positionning, the battle for your mind.
- 1983. Barrie G. James publie Business Wargames,
- 1985. Christian Dussard publie Le marketing de la troisième vague
- 1985. Deux suédois, Robert Durö et Björn Sandström publient The Basic Principles of Marketing Warfare
- 1986. Parution de Marketing Warfare d'Al Ries et Jack Trout
- 1987. David Rogers publie Waging Business Warfare
- 1987. Gérard Simon Cohen publie De la Guerre Industrielle.
- 1987. Parution aux Etats-Unis de Strategy: the Logic of War and Peace d'Edward N. 1992. Le général (CR) Gil Fiévet publie De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise.
- 1993. de Jean-Louis Swiners et Jean-Michel Briet publient Warketing Luttwak.

Source: Philoleau Y. Hayotte- Barboteau D. Le Grand Combat, pp 315-318

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- AAKER David, Developing Business Strategies, John Wiley & Sons, Canada, 1984, 391 pp.
- ARON Raymond, Penser la guerre Clausewitz, Gallimard, Paris, 1980, 2 tomes, 356 pp, 380 pp.
- ATAMER Turgrul et CALORI Roland, Diagnostic et Décisions stratégiques, DUNOD, Paris, 1993, 716 pp.
- BONO Edward, Tactics The Art and Science of Success, Little, Brown and Company, Boston, Toronto, 1984, 228 pp.
- BRANDENBURGER Adam et NALEBUFF Barry, Co-petition, Adam Brandenburger and Barry Nalebuff, United States, 1996, 290 pp.
- CESPEDES Frank, Concurrent Marketing, Integrating Product, Sales, and Service, President and Fellows of Harvard College, United States, 1995, 306 pp.
- CLAUSEWITZ, Carl Von Clausewitz On War, Penguin Books, England, 1968, 459 pp.
- COLLINS James et PORRAS Jerry, Built to Last, Successful Habits of Visionary Companies, James Collins AND Jerry Porras, United States, 1994, 342 pp.
- COLLINS Rapp, Beyond MaxiMarketing, Success Secrets of the MaxiMarketing Winners, McGraw-Hill, United States, 1994, 319 pp.
- Don SCHMINCKE, The Code of the Executive, Forty-Seven Ancient Principles Essential for Twenty-first Century Leadership Success, Don Schmincke, United States, 1997, 2000, 102 pp.
- GARIBALDI Gérard, Stratégie concurrentielle, choisir et gagner, édition d'organisation, Paris, 1995, 387 pp.
- HARRIGAN Kathryn, Strategies for Declining Businesses, D.C. Heath and Company, Canada, 1980, 424 pp.
- HARRIGAN Kathryn, Strategies for Vertical Integration, D.C. Heath and Company Lexington, Toronto, 1983, 372 pp.
- HENDERSON Bruce, The Logic of Business Strategy, The Boston Consulting Group, United States, 1984, 114 pp.
- KOTLER Philip, Kotler on Marketing, How to create, win and dominate markets, Philip Kotler, America, 1999, 257 pp.
- KOTLER Philip, Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control, 9TH edition, Prentic Hall Internationnal, New Jersey, 513 pp.
- KRENTZMAN Harvey, Successful Management Strategies for small business, Prentice-Hall, New Jersey, 1981, 199 pp.
- LE ROY Frédéric, Stratégie Militaire et Management Stratégique des Entreprises, Economica, Paris, 1999, 250 pp.
- LEVINSON Jay Conrad, Guerrilla Marketing, The Fifty Golden Rules for Small-Business Success, Jay Conrad Levinson, New York, 1993, 206 pp.
- LOVELOCK Christopher, Product Plus How Product + Service = Competitive Advantage, McGraw-Hill, New York, 1994, 382 pp.

- MACHIAVELLI, The Prince, George Bull, England, 1995, 95 pp.
- McALPINE Alistair, The New Machiavelli, Renaissance Realpolitik for Modern Managers, Alistair McAlpine, Britain, 1997, 176 pp.
- McLAMORE James, The Burger King, Jim McLAMORE and the Building of an Empire, McGraw-Hill, New York, 1998, 286 pp.
- MCNEILLY Mark, Sun Tzu and the Art of Business Six Strategic Principles For Managers, Oxford University Press, New York, 1996, 261 pp.
- MUSASHI Miyamoto, The Book of Five Rings, Bantam Books, United States and Canada, 1982, 116 pp.
- OHMAE, The Mind of the Strategist, McGraw-Hill Book Company, United States, 1982, 277 pp.
- PEARSON Gordon, Strategic Thinking, Prentice Hall International, Britain, 1990, 237 pp.
- PETERS Thomas et WATERMAN Robert, In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies, Thomas Peters and Robert Waterman, United States, 1982, 360 pp.
- PHILOLEAU Yves et BARBOTEU-HAYOTTE Denise, Le Grand Combat, DUNOD, Paris, 1994, 348 pp.
- PORTER Michael, Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance, Michael E. Porter, New York, 1985, 557 pp.
- PURDIE William and TAYLOR Bernard, Business Strategies for Survival, William K. Purdie and Bernard Taylor, London, 1976, 231 pp.
- Ramonet Ignaciot, Géopolitique du chaos, Galilée, Paris, 1997, 160 pp.
- Ramonet Ignaciot, Nouveaux pouvoirs, nouveaux maîtres du monde, un monde sans cap, Musée de la civilisation et Ignaciot Ramonet, Québec, 1996, 28 pp.
- RIES & TROUT, Marketing Warfare, McGraw-Hill, New York, 1986, 216 pp.
- Ries & Trout, Positioning: The Battle for Your Mind, McGraw-Hill Book Company, New York, 1981, 246 pp.
- RIES al & TROUT Jack, The 22 Immutable LAWS OF Marketing, Al Ries and Jack Trout, United States, 1993, 143 pp.
- ROBINSON Pearce, Formulation and Implementation of Competitive Strategy, Richard D. IRWIN, INC., United States, 1982, 366 pp.
- ROGERS David, Les Stratégies Militaires appliquées aux affaires, Les leçons des grands chefs de Guerre de l'Histoire, Service Innovations Corp, Paris, 1987, 313 pp.
- Strategor, Politique générale de l'Entreprise, Dunod, Paris, 1997, 551 pp.
- THURBIN Patrick, The Influential Strategist, Using the Power of Paradox in Strategic Thinking, Financial Times Professionnal, Britain, 1998, 280 pp.
- TOFFLER Alvin and Heidi, War and Anti War, Alvin Toffler and Heidi Toffler, New York, 1993, 370 pp.
- TOFFLER Alvin, Future Shock, Alvin Toler, United States and Canada, 1970, 561 pp.
- TOFFLER Alvin, Power Shift, Alvin Toffler & Heidi Toffler, United States and Canada, 1990, 611 pp.
- TOFFLER Alvin, The Third Wave, Alvin Toffler, United States and Canada, 1980, 537 pp.
- TROUT Jack et RIVKIN Steve, The New Positioning The Latest on the World's_#1 Business Strategy, McGraw-Hill, United States, 1996, 173 pp.
- WEBSTER Frederick, Market-Driven Management, Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company, John Wiley & sons, Canada, 1994, 319 pp.
- YIP George, Barriers To Entry A Corporate-Strategy Perspective, D.C. Heath and Company, Massachusetts, 1982, 222 pp.

ARTICLES:

- CHESNAIS François, Défense et illustration de la domination des marchés, Manière de voir no 28.
- Executive, Dec-99 July 2000,
- GHERARDI Sophie, Irrésistible mondialisation, Le Monde, Dossiers et Documents, no 258, Octobre 1997.
- HAMEL Gary, Stratégie: soyez révolutionnaire, l'Essentiel du Management, Octobre 1996.
- PETRELLA Riccardo, Les patrons de la terre, Manière de voir no 28.
- PISANI Francis, Au coeur des conflits modernes, l'information, Penser la cyberguerre, Août 1999.
- PORTER Michael, Impossible de gagner sans stratégie claire, l'Essentiel du Management, Juillet 1997.
- Professeur BAUMARD Philippe, Conquête de marchés, Etats et géoéconomie, Revue Française de Géoéconomie, Mars 1997. Vol. no 1.p, 133-149.
- RAMONET Ignacio, Pouvoirs, fin de siècle, Manière de voir no 28.
- RAO Akshay, BERGEN Mark, and DAVIS Scott, How to Fight a Price War, Harvard Business Review, March-April 2000.
- WRIGHT Steve, Vers la guerre sans Morts?, Le Monde Diplomatique, Décembre 1999.

AUTRES SOURCES:

- Cours Supérieur Interarmées, Stratégie I, Etudes Stratégiques, Sources, Principes, Doctrines, Réflexions, Session 1983.
- Course Leader, BILLINGS Roger, Competitive Strategy: How to Develop Winning Marketing Plans and Breakthrough Strategies, Management Center, San Francisco, August 28-30, 1996.