

DE L'UTILISATION DES DOCTRINES MILITAIRES DANS LE DOMAINE DE L'ENTREPRISE

PAR FRÉDÉRIC LE ROY

Maître de Conférences, LAGON,
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Nantes

Et si Napoléon était chef d'entreprise ? Lui suffirait-il d'appliquer les quelques « principes éternels de succès » qui, selon certains, expliqueraient ses victoires, pour rendre son entreprise performante ? Cette conception unifiée et réductrice du succès ne semble pas conforme aux évolutions historiques de la stratégie militaire. Il faut alors se demander dans quelle mesure et sous quelles conditions une interprétation d'une doctrine militaire particulière permet d'enrichir les connaissances sur un problème précis de gestion stratégique.



La stratégie militaire, quand elle est transposée dans le domaine de l'entreprise, est le plus souvent réduite aux écrits d'un seul auteur (Clausewitz ou Sun Tzu (1) étant les plus souvent cités) ou à une liste de principes universels et intemporels (2). Il semble pourtant difficilement envisageable de réduire la pensée militaire sans s'interroger sur la légitimité de cette opération. Ce qui pose le problème de la nature et des caractéristiques de la stratégie militaire. Qu'est-ce que la stratégie militaire ? Quelle est sa nature ? Peut-on effectivement utiliser les écrits d'un seul auteur ou est-ce abusif ?

Ces questions sont d'importance car s'il est possible de résumer la stratégie militaire par un petit nombre de principes, tout le problème revient à identifier ces principes et à les appliquer

à la gestion stratégique d'une entreprise. Il est alors possible de se référer soit à un de ses auteurs les plus fameux, qui aurait le mieux formalisé les clés de la victoire militaire, soit à des principes éternels de succès, mis en évidence par de nombreux siècles d'affrontements militaires.

En revanche, si la stratégie militaire ne peut se résumer à un auteur ou à une liste de

(1) Pour Clausewitz, voir, notamment, Ries A. et Trout J., *Marketing warfare*, Mc Graw Hill, New York, 1986 et pour Sun Tzu, voir, notamment, Wee C.H., « Managing change : perspectives from Sun Tzu's art's of war », *Journal of Strategic Change*, Vol. 3, n° 4, 1994, pp. 189-199.

(2) Voir Kotler P. et Singh R., « Marketing warfare in the 1980s », *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, n° 3, 1981, pp. 30-41, James B.G., *Business Wargames*, Abacus press, Trundbridge Well, 1984 et Rogers, D., *Les stratégies militaires appliquées aux affaires*, First, Paris, 1988.

Après les écrits initiaux des penseurs chinois et des auteurs de l'Antiquité, les premières tentatives de définition de l'art de la guerre sont l'œuvre de plusieurs auteurs français du siècle des Lumières.



principes particuliers, si elle est constituée d'apports disparates dont on ne peut réellement proposer une synthèse unique, il n'est pas envisageable de fournir des règles d'actions claires. En ce sens, si des écoles de pensée s'opposent dans leurs conceptions théoriques, si la stratégie militaire est une véritable discipline en constante transformation, soumise à des influences et marquée par des remises en cause profondes, il convient de préciser, pour chacune de ces applications, la doctrine transposée ainsi que les limites de cette doctrine.

Dans cette perspective, s'il n'est pas question ici de prétendre résumer plusieurs siècles d'histoire, cet article se propose, en présentant les principales évolutions de la stratégie militaire, d'évaluer la mesure dans laquelle il est possible de la présenter comme une pensée unitaire.

LE PROJET RATIONALISTE : L'ÉCOLE FRANÇAISE

Après les écrits initiaux des penseurs chinois (dont Sun Tzu est la figure emblématique) et des auteurs de l'Antiquité (Vegece, etc.), les premières tentatives de définition de l'art de la guerre comme objet de recherche (et notamment la réintroduction du vocable antique de stratégie) sont l'œuvre de plusieurs auteurs français en plein Siècle des Lumières. Dans la continuité du programme de recherche défini par Machiavel et par Montecuccoli (3), et dans la croyance en un universalisme rationnel, Maurice de Saxe, Puysegur, Turpin de Crisse, Mazeroy et Guibert (4) posent les bases d'une étude systématique des conflits militaires.

Ces auteurs dénoncent, tout d'abord, une focalisation trop forte de la réflexion militaire sur les éléments de « *petite tactique* », comme les problèmes de fortification, pour proposer que ces éléments s'intègrent dans une « *grande tactique* », véritable « *science des ordres et des marches de bataille* ». Ils se fixent alors comme objectif la définition d'un ensemble de principes et de concepts permettant l'accumulation des connaissances et, ainsi, la formalisation de cette véritable « *science des opérations* ». Plusieurs concepts sont introduits et discutés comme ceux de « *ligne d'opération* », de « *manœuvre en position centrale* », etc.

La recherche a alors véritablement un aspect cumulatif, en ce sens que des concepts formulés par un auteur sont repris et approfondis par d'autres. L'étude de la guerre devient véritablement un objet de recherche organisé autour d'un projet épistémologique commun. Dans ce cadre, au concept de « *grande tactique* » se substitue celui de « *stratégie* » qui exprime, selon Mazeroy (5), la capacité à « *réfléchir, combiner des idées, prévoir, raisonner profondément, employer des moyens* » pour commander les armées à l'échelle de « *l'ensemble des opérations* ».

Cette conception de la stratégie se diffuse dans l'ensemble de l'Europe (6). Que ce soit

(3) Gat A., *The origins of military thought*, Clarendon Press, Oxford, 1989.

(4) Voir Gat A., *op. cit.*, 1989 ; Guibert J., *Stratégiques*, L'Herne, Paris, 1977 ; Phillips T.R., *Roots on strategy*, Greenwood Press, Westport, 1982 ; Strachan H., *European armies and the conduct of war*, London George Allen & Unwin, Londres, 1983 et Howard M., *The theory and practice of war*, Indiana University Press, Londres, 1965.

(5) Citation extraite de Charnay J.P., *Critique de la stratégie*, L'Herne, Paris, 1990.

(6) Gat A., *op. cit.*, 1989.

en Prusse (Frédéric II, Bulow), en Autriche (Charles) ou en Angleterre (Lloyd), de nombreux auteurs adhèrent au projet rationaliste. Cette adhésion permet l'introduction et l'approfondissement de nombreux concepts. Ainsi Lloyd développe particulièrement le concept de « *ligne d'opération* » et le principe de manœuvres sur les « *lignes de communication ennemies* » alors que les travaux de l'Archiduc Charles permettent d'intégrer les évolutions modernes de la guerre.

Cette diffusion des idées françaises est à la fois une reconnaissance de l'intérêt d'une étude scientifique de la conduite de la guerre (la stratégie) mais également un facteur de fragilité. En effet, de premières divergences apparaissent entre les auteurs. Par exemple, les propositions de Bulow, qui ira jusqu'à définir une science géométrique de la guerre (par des calculs d'angle), ne sont pas acceptées par tous les auteurs. De même, alors que Guibert s'attache à conceptualiser le « *système de guerre* » de Frédéric II, celui-ci l'attaque violemment en l'accusant de simplisme.

Malgré ces premières dissensions, une synthèse brillante de l'ensemble de ces travaux est proposée par Jomini. Cette synthèse connaît un succès extrêmement important, au point d'influencer encore aujourd'hui la formulation des doctrines opérationnelles (7). Mais, par la suite, l'œuvre de Jomini et l'ensemble de ces travaux fondateurs sont violemment attaqués par celui qui deviendra un des auteurs les plus fameux de la stratégie militaire : Clausewitz.

LE PROJET POLITIQUE : L'ÉCOLE ALLEMANDE

L'ambition d'une formalisation aboutissant à une théorie générale de la conduite de la guerre qu'il convient de « *découvrir* » est violemment critiquée par Clausewitz (8). Dans la continuité de Scharnhorst (9), Clausewitz rejette le projet fondateur de l'école rationaliste. Il définit alors un programme de recherche qui consiste à penser la guerre. Il ne s'agit plus de réduire la guerre à un exercice géométrique mais de s'interroger sur sa nature première, c'est-à-dire sur sa dimension politique.

S'il est possible d'identifier des réflexions sur le lien entre la guerre et la politique chez les auteurs précédents, chez Jomini par exemple ou plus encore chez Guibert, cet aspect ne peut être développé en ce sens qu'il n'est pas placé au centre de l'objet de recherche. L'apport essentiel de Clausewitz est donc sa focalisation sur la façon dont les phénomènes militaires s'intègrent dans le projet politique d'une nation. Dès lors, il ne peut y avoir de théorie générale de la guerre en ce sens qu'elle n'a pas de logique propre. Elle n'est jamais un « *acte*

isolé » indépendant des intentions politiques des parties en présence.

De la même façon, une guerre ne peut être analysée indépendamment de la violence des peuples engagés dans le conflit ainsi que de la qualité des généraux commandant les armées. La prise en compte de ces différents éléments conduit à un élargissement de la problématique à des réflexions socio-politiques (gouvernant), sociologiques (peuple) et psychologiques (commandant). La guerre est l'expression d'un projet politique d'une nation aux prises avec la volonté d'une autre nation et ne peut être ramenée aux seules opérations militaires.

Clausewitz distingue alors la nature théorique de la guerre de sa réalisation concrète. Sur le plan théorique, elle est un emploi de la violence physique destinée à contraindre la volonté de l'adversaire. Il n'y a donc pas, *a priori*, d'obstacle au déchaînement de la violence physique dans une « *ascension aux extrêmes* » destructrice. Toutefois, cette nature théorique ne peut jamais se réaliser du fait des « *contingences* » qui pèsent sur tout acte de guerre. La guerre effective est alors représentée comme un « *caméléon* », qui prend des couleurs différentes en fonction des projets politiques des nations en conflit, de l'incertitude des données, de la difficulté à s'organiser pour agir (les « *frictions* »), de l'épuisement des adversaires, etc.

Que reste-t-il alors de l'héritage des auteurs précédents ? Cette question est à l'origine de nombreuses polémiques puisque, après avoir fondé toute son analyse sur la contingence de la guerre, et donc de la stratégie, Clausewitz, dans la continuité des travaux de Jomini, présente une véritable démarche opérationnelle. Ainsi, alors qu'il affirme la spécificité de chaque guerre, il dénonce violemment les approches « *économiques* » de la stratégie, visant à éviter l'affrontement direct, pour proposer de rechercher des batailles décisives qui, en anéantissant l'armée de l'ennemi, le privent de tout moyen de combattre.

Ce faisant, il rejoint les auteurs précédents en alimentant les réflexions sur le contenu de la stratégie, c'est-à-dire en proposant un certain nombre de principes opérationnels comme ceux de « *concentration des forces* » ou « *d'économie des forces* ». Ce paradoxe entre le caractère contingent des guerres et le principe universel d'anéantissement est une des grandes difficultés



Maurice de Saxe.



Hobbes.



Thucydide.

(7) Voir Jomini A.H., *Précis de l'art de la guerre*, Champ Libre, Paris, 1977 et Colson B., *La culture stratégique américaine*, Economica, Paris, 1993.

(8) Voir Clausewitz C.V., *De la guerre*, Minuit, Paris, 1955 ; Aron R., *Penser la guerre : Clausewitz, I. L'âge européen*, Gallimard, Paris, 1976a, Aron R., *Penser la guerre : Clausewitz, II. L'âge planétaire*, Gallimard, Paris, 1976b et Aron R., *Sur Clausewitz*, Complexe, Paris, 1987.

(9) Voir Gat A., *op. cit.*, 1989 et Strachan H., *op. cit.*, 1983.



Jomini.



B. de Montecuccoli.



Archiduc Charles.

de lecture de l'auteur. D'une part, Clausewitz reconnaît la diversité des formes de guerres, d'autre part il affirme l'existence d'un *one best way* opérationnel auquel le général ne peut déroger sous peine de défaite.

Du fait de ce paradoxe, Clausewitz va donner naissance à deux écoles de pensée, ou à deux types de réflexion, l'une centrée sur la nature politique de la guerre et ses conséquences et l'autre, dans la continuité de l'école française, centrée sur les aspects opérationnels. Clausewitz a ainsi une profonde influence en France après la défaite de 1870. Lu et interprété par plusieurs auteurs comme Cardot, Maillard, Gilbert et surtout Foch (10), le problème de la dimension politique de la guerre est écarté au profit d'une recherche de principes opérationnels permettant de formuler une doctrine d'emploi des forces. C'est ainsi que les concepts de concentration ou d'économie des forces vont être constitutifs de la doctrine du « *culte de l'offensive* » de 1914.

En Allemagne, Clausewitz est tout d'abord interprété tout autant dans sa dimension politique que dans sa dimension opérationnelle. Moltke (11) et ses épigones (Verdy du Vernois, Blume, etc.) tentent de maintenir un équilibre entre ces deux tendances. La stratégie n'est alors considérée que comme « *un système d'expédients* » fondé sur les contingences. Mais, par la suite, sous l'influence de Schlieffen et de ses successeurs (Moltke le Jeune, Falkenhayn, etc.), la dimension politique est écartée au profit d'un principe à volonté universaliste (la manœuvre de flanc). De même qu'en France, l'œuvre de Clausewitz est donc ramenée à un principe rationnel censé mener à la victoire dans tous les cas.

Au total, Clausewitz peut, tout d'abord, être considéré comme un auteur s'inscrivant dans le projet rationaliste, en donnant une base conceptuelle plus approfondie de l'articulation entre stratégie et tactique et en introduisant des principes opérationnels. Il peut également être considéré comme étant en rupture par rapport à ce projet rationaliste lorsqu'il met l'accent sur la dimension politique de la guerre, sur son caractère contingent et sur l'impossibilité d'une théorie générale. Il est alors à l'origine de nombreuses réflexions sur les liens entre la politique et l'emploi des forces armées.

Cette ambiguïté de Clausewitz fonde la tension principale et les deux courants de pensée constitutifs de la pensée militaire. Tantôt la stratégie sera considérée comme une méthode rationalisant la conduite des opérations, niveau plus élevé que les techniques mais fonctionnant selon des principes, tantôt elle sera considérée comme la continuité du projet politique d'une nation, et donc dépendante des conditions générales d'une époque. Selon l'orientation choisie, le problème devient soit donner un contenu à la science de la

guerre, soit comprendre les liens qui unissent politique et stratégie. Les travaux qui vont suivre vont donc s'inscrire dans l'une ou l'autre de ces réflexions. Les tentatives de synthèse butent sur l'ambiguïté soulevée par les travaux de Clausewitz.

PROLONGEMENTS, RUPTURES ET TENTATIVES DE SYNTHÈSE

Pendant l'entre-deux-guerres, les réflexions sur les doctrines opérationnelles vont s'enrichir de travaux portant sur l'emploi des armes nouvelles. Ainsi, dès la fin du XIX^e siècle, Mahan traite du cas particulier du domaine maritime, bientôt suivi de Corbett. Dans le domaine aérien, après l'œuvre initiale de Douhet, un certain nombre d'auteurs tels que Mitchell, Trenchard et Seversky (12) s'attachent à développer des doctrines. L'apparition du char d'assaut donne également lieu à un certain nombre de théorisations, notamment de la part de Guderian, Fuller et de Gaulle.

L'après-guerre oblige à des révisions bien plus importantes, que ce soit en termes de doctrines d'emploi des forces ou de réflexions sur les liens entre politique et stratégie. Ainsi, en ce qui concerne les doctrines, la notion de « *dissuasion* » se substitue peu à peu à celle de « *destruction* ». Les fondements de la pensée opérationnelle sont profondément bouleversés en ce sens qu'il ne s'agit plus de penser l'emploi des forces mais leur non-emploi. Aux notions classiques de « *concentration des forces* » ou de « *bataille décisive* » se substituent successivement les concepts de « *représailles massives* » (Eisenhower), « *d'escalade* » (Khan), de « *réponse flexible* », de « *destruction mutuelle assurée* » (Kennedy), d'actions « *anti-valeurs* » (Carter) ou autre « *guerre des étoiles* » (Reagan).

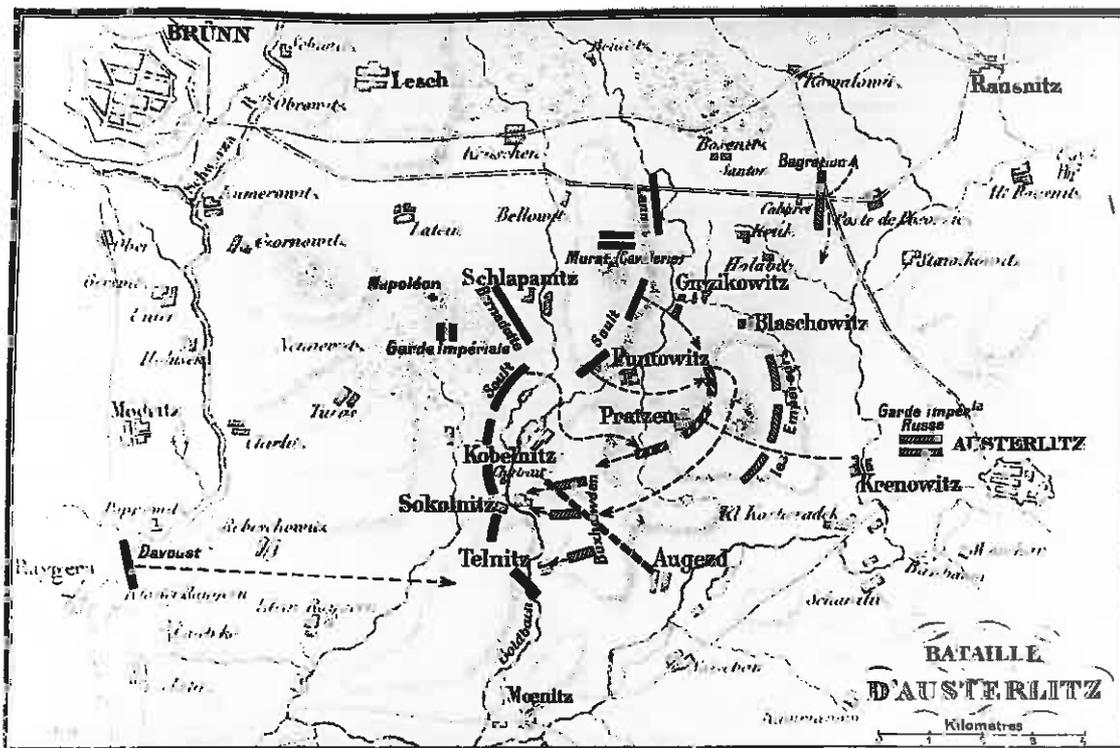
Comme le montre cette évolution rapide, il n'y a pas de consensus sur la définition d'une théorie de la dissuasion. Ainsi, dans la pensée soviétique, l'arme nucléaire est présentée comme un instrument classique de destruction (le terme de « *dissuasion* » étant qualifié de « *concept bourgeois* ») alors que la France développe sa propre doctrine nucléaire pour les « *puissances moyennes* » (13).

(10) Voir Aron R., *op. cit.*, 1976b; Carrias E., *La pensée militaire française*, PUF, Paris, 1955, De Gaulle C., *Le fil de l'épée et autres écrits*, Plon, Paris, 1990 et Gat A., *The development of military thought*, Clarendon Press, Oxford, 1992.

(11) Voir Carrias E., *La pensée militaire allemande*, PUF, Paris, 1948 ; Aron R., *op. cit.* 1987 et De Gaulle, *op. cit.*, 1990.

(12) Voir Mead Earle E., *Les maîtres de la stratégie*, t. 2, Berger-Levrault, Paris, 1982 et Chailand G., *Anthologie mondiale de la stratégie*, Robert Lafond, S.A., Paris, 1991.

(13) Poirier L., *Des stratégies nucléaires*, Hachette, Essai, 1977.



Une guerre ne peut être analysée indépendamment de la violence des peuples engagés dans le conflit ainsi que de la qualité des généraux commandant les armées.

Sur le plan des liens entre la politique et la stratégie, l'arme nucléaire oblige également à des révisions profondes. En effet, dans la pensée classique, la stratégie est contenue dans la guerre, le stratège n'étant censé intervenir qu'après que le politique ait décidé l'engagement d'un conflit armé. Avec le nucléaire, la stratégie va devoir penser les voies et moyens pour éviter ces engagements armés. Ceux-ci ne deviennent qu'un des cas d'espèces que doit penser la stratégie. Le rapport entre la stratégie et la guerre s'inverse, elle s'échappe du domaine purement militaire pour devenir une constante dans l'exercice de la souveraineté d'une nation.

De la même façon, les guerres de décolonisation ont obligé à une remise en cause des théories opérationnelles et à une nouvelle définition de la dimension politique de la guerre. Ainsi, si le combat de partisans avait déjà été étudié par certains auteurs comme Maurice de Saxe ou Lawrence, il était souvent considéré comme une tactique complémentaire par rapport à une stratégie plus classique. Mao et Giap (14) en font un des piliers d'une stratégie nouvelle qui combine les facteurs militaires et les facteurs politiques.

Sur le plan des opérations, plutôt qu'une suite de concentration des forces dans des batailles décisives, ce mode d'action est pensé comme une suite de combats de basse intensité, s'inscrivant dans une très longue durée. Ces combats sont censés provoquer l'usure progressive de l'adversaire, tant du point de vue physique que moral. Sur le plan politique, il consiste à étendre le champ d'action bien au-delà des frontières des opérations militaires, en tentant de mobiliser les populations locales et internationales, ainsi que les instances gouvernementales et internationales. Stratégie et politique deviennent étroitement mêlées dans la constitution et la diffusion d'une idéologie révolutionnaire.

Ces profonds bouleversements vont amener les auteurs militaires à tenter de reconstituer l'unité de la pensée stratégique (15). Tout d'abord, sur le plan des relations entre la politique et la stratégie, ces auteurs vont adopter la représentation « réaliste » des relations internationales (« *real-politik* »). Cette vision, introduite par Thucydide, Machiavel puis Hobbes est reprise par des contemporains comme Morgenthau, Khe-nan, Kissinger ou Aron (16). Elle revient à opposer à l'ordre intérieur, bâti sur le droit, le désordre international, reposant sur la force. Les relations internationales sont alors conçues comme le reflet d'une nature humaine belliqueuse et, donc, fondées sur la recherche de la puissance.

Dans ce cadre, le problème de l'inversion entre la guerre et la stratégie est résolu par la définition du concept de « *grande stratégie* » (17). Cette notion, introduite notamment par Liddell Hart (18), est conçue comme un niveau décisionnel intermédiaire entre la politique, qui définit les buts de la guerre, et la stratégie militaire, qui définit les buts dans la guerre. Le champ de la « *grande stratégie* » couvre alors des domaines aussi variés que la diplomatie, l'économie, la culture, etc. On retrouve cette notion, chez la plupart des auteurs dits néoclassiques, sous des dénominations aussi diverses que « *stratégie totale* » (19) ou « *stratégie intégrale* » (20).

(14) Chaliand G., *Stratégies de la guérilla*, Mazarine, Paris, 1975.

(15) David C.P., *Les études stratégiques*, Méridien, Québec, 1989.

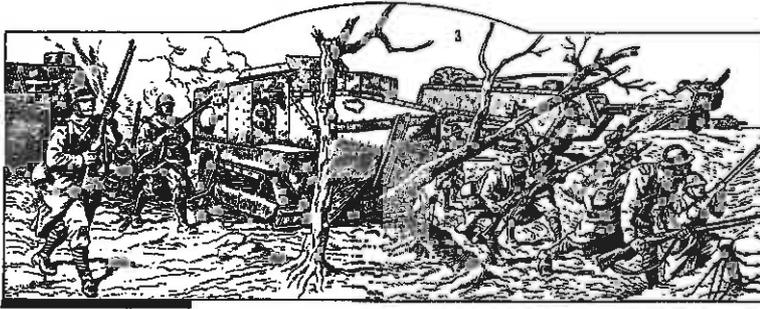
(16) Aron R., *Paix et guerre entre les nations*, Calman Levy, Paris, 1984.

(17) Luttwak, E.N., *Le paradoxe de la stratégie*, Odile Jacob, Paris, 1989.

(18) Liddell Hart B.H., *Histoire mondiale de la stratégie*, Plon, Paris, 1962.

(19) Beaufre A., *Introduction à la stratégie*, Armand Colin, Paris, 1963.

(20) Poirier L., *op. cit.*, 1987.



Les doctrines stratégiques peuvent être profondément différentes en fonction des types d'armes employées...



FOCQ.

De la même façon, le concept de « *stratégie opérationnelle* », introduit par les états-majors allemands et russes, s'intercale entre le niveau stratégique et le niveau tactique. Sa définition reste, toutefois, aussi floue que celle de la « *grande stratégie* ». Pour certains, elle se confond avec la logistique, pour d'autres elle renvoie au concept de manœuvre. Les Russes la définissent plutôt en termes d'espace géographique et nombre d'hommes, alors que les Français (qui ne reconnaissent pas officiellement ce concept stratégie opérationnelle) lui préfèrent une définition plus abstraite comme « *charnière entre la réflexion et l'exécution* » (21).

Sur le plan des doctrines, les auteurs reconnaissent l'existence de plusieurs formes de conduite de la guerre. Ainsi, alors que la vulgate clausewitzienne ne reconnaissait qu'une voie pour mener les opérations (destruction de l'armée ennemie par concentration des forces), les revers dans les guerres coloniales et la problématique de la dissuasion entraînent la reconnaissance de diverses doctrines d'emploi des forces. Les classifications sont très diverses, mais, dans l'ensemble, deux « *styles stratégiques* » sont les plus souvent cités.

Dans le « *style direct* » la décision se fait essentiellement sur le champ de bataille alors que dans le « *style indirect* », les facteurs politiques jouent un très grand rôle. Toutefois, les points d'ombre demeurent relativement importants, notamment quand il s'agit de classer les doctrines nucléaires ou les nouvelles formes d'action terroriste dans l'une ou l'autre de ces catégories.

L'introduction de ces concepts et de ces nuances a tout de même permis la reconstitution d'un paradigme dominant, qualifié de classique, fondé sur la conception réaliste des relations internationales, une structuration en « *poupées russes* » des différents niveaux de décision et des classifications des doctrines d'emploi des forces. Dans le même temps, de multiples travaux, portant sur des problématiques stratégiques très spécifiques, s'inscrivent parfois en rupture très profonde avec les bases de ce paradigme classique.

Certains auteurs dénoncent particulièrement la notion d'articulation entre les différents niveaux de décision en ce sens qu'elle viendrait à

point pour escamoter le problème des liens entre la dimension politique et la dimension stratégique. L'introduction du concept de « *grande stratégie* » est alors présenté comme une façon de repousser le problème hors des limites du champ d'analyse de la stratégie militaire (22).

De manière plus générale, la frontière de ce domaine d'étude est actuellement fortement discutée, ainsi que sa dénomination (23). Dans cette perspective, de multiples travaux de recherche aux fondements très différents coexistent. Ainsi, des distinctions peuvent être faites entre les théories systémiques (équilibre entre les puissances), « *politique-réalistes* » (maximisation du pouvoir), militaires, perceptuelles (la manière de définir les menaces), technologiques (opportunités offertes par les découvertes techniques), organisationnelles (rivalités intra-bureaucratiques) ou économiques (conséquences du complexe militaro-industriel). Dans cet esprit, les problèmes sont abordés (ou rejetés de l'analyse) de façon très différente selon que l'auteur est un néoclassique ou un des réformateurs les plus virulents.

CONSÉQUENCES POUR L'UTILISATION DE LA STRATÉGIE MILITAIRE

La question posée était celle de l'unicité de la pensée militaire dans la perspective d'une application à la gestion stratégique de l'entreprise. L'étude de sa période d'émergence (lors des « *Lumières* ») montre l'effort intellectuel fourni par des auteurs dont l'objectif est précisément la formulation d'une théorie générale de la conduite de la guerre. Cette ambition peut être considérée comme le fondement constitutif de la pensée stratégique militaire. Elle a permis de donner un élan et un contenu à cette pensée. Elle est encore très présente aujourd'hui dans de nombreuses recherches dont l'objectif est la formalisation de concepts permettant la formulation de préceptes.

Toutefois, elle a fortement été remise en cause par une école allemande dont l'objet d'analyse n'est plus de formaliser la science de la guerre mais de penser les rapports entre la politique et la guerre, la politique et la stratégie. Ces deux projets, sans doute fondamentalement exclusifs, ont donné lieu à des niveaux et à des grilles d'analyse bien différents. Si l'approche par le contenu a dominé et domine encore la pensée militaire, dans une perspective d'unité paradigmatique, l'approche politique a alimenté et alimente encore de nombreuses polémiques quant à la vali-

(21) Beaufre, *op. cit.*, 1963.

(22) David, *op. cit.*, 1989.

(23) David et ses collègues proposent ainsi de passer de la dénomination « *stratégie militaire* » à celle de « *études stratégiques* », David, *op. cit.*, 1989.



dité d'un paradigme évacuant du champ des recherches toute réflexion sur ses fondements.

Ce problème semble d'autant plus important que, même en s'en tenant au paradigme classique, les doctrines stratégiques restent un objet de débat. En effet, l'une des caractéristiques dominantes de l'histoire de la pensée militaire est le caractère profondément évolutif de son contenu. Ainsi, il reste peu d'éléments, dans les doctrines actuelles, des premiers principes énoncés dans la période antique. De la même façon, de nombreux débats ont opposé les partisans de « l'ordre profond » et de « l'ordre mince » au XVIII^e siècle, les partisans de « l'approche indirecte » et de « l'approche directe » pendant la Seconde Guerre mondiale ou, plus récemment, les partisans et les détracteurs de la « guerre des étoiles ».

Les doctrines stratégiques peuvent être profondément différentes en fonction des types d'armes employées, de la technologie disponible, des contraintes socio-politiques, des fondements épistémologiques des auteurs, etc. En ce sens, la formation des doctrines est en soi un objet d'analyse dans le domaine militaire. Les controverses sont très fréquentes et parfois très violentes quand il s'agit de déterminer l'origine d'une doctrine aux effets désastreux. Il en est ainsi, notamment des débats concernant la formation de la doctrine française de 1914, qu'il s'agit tour à tour d'attaquer, de défendre ou, tout simplement, de décrire (24).

Par suite, prétendre transposer la stratégie militaire à l'entreprise revient à ne pas tenir compte de ces débats fondamentaux dans le domaine d'origine des concepts. Plus exactement, cela revient à transférer une vision simplifiée et globale des principales caractéristiques des modéli-

sations militaires. En d'autres termes, ce type de démarche n'est acceptable que si les emprunts militaires sont considérés comme des métaphores. En effet, une métaphore est un transfert simple et imprécis d'informations, qui se rencontre lorsque sont mis en correspondance deux éléments placés, chacun de leur côté, dans un environnement défini seulement de manière très globale (25).

Dans cette perspective, le « *marketing warfare* » et les autres transferts de principes opérationnels ne peuvent être acceptés, sur le plan analytique, que comme des métaphores de la rivalité concurrentielle. De la même façon, il convient de considérer que les relectures de la stratégie d'entreprise fondées sur des grilles d'analyse militaires sont essentiellement des métaphores (26). Dépasser la perspective métaphorique pour rentrer dans la modélisation analytique revient à définir précisément l'élément du domaine « source » transféré dans le domaine « cible » (27). En d'autres termes, cette opération revient à spécifier la doctrine utilisée ainsi que son champ de validité, en présentant son contexte d'élaboration ainsi que les principales critiques formulées à son encontre (dans son domaine d'origine).

C'est ainsi qu'il a été possible de formaliser des modélisations en utilisant les connaissances écologiques à partir du moment où les modèles transférés ont été précisés ainsi que leurs limites. En effet, alors que jusqu'à leurs travaux, le domaine écologique était utilisé de manière métaphorique, c'est-à-dire selon un principe universel et peu formalisé de « *sélection naturelle* », Hannan et Freeman (28) ont pu aboutir à des modélisations analytiques en précisant et en explicitant les modèles écologiques appliqués, ceux de Hawley, de Lokta-Volterra et de Levin, tout en reconnaissant les limites de ces modèles dans leur domaine d'origine : « *no known population (...) grows in exactly the manner specified by this mathematic model (...)* ».

(24) Voir les critiques très acerbes de Aron R., *op. cit.*, 1976b et les analyses historiques de Carrias, *op. cit.*, 1955 et de Gat A., *op. cit.*, 1992.

(25) Delattre P., « Analogie et connaissances scientifiques », *Encyclopaedia Universalis, Corpus 2*, Paris, France SA, 1990, 261-263. Tsoukas H., « Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization », *Theory, Organization Studies*, Vol. 14, n° 3, 1993, pp. 323-346.

(26) Voir les relectures proposées par Linert P., *La stratégie militaire de Clausewitz et le management*, Hommes et Techniques, Paris, 1973 et plus récemment par Fievet G., *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Inter Editions, Paris, 1992.

(27) Selon les expressions utilisées dans les recherches portant sur les métaphores, voir Tsoukas H., « Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization », *Theory, Organization Studies*, Vol. 14, n° 3, 1993, pp. 323-346.

(28) Hannan T. et Freeman J., « The Population Ecology of Organization », *American Journal of Sociology*, 1977, Vol. 82, n° 5, pp. 929-964.

... de la technologie disponible, ...



Falkenhayn.



Mr. Lloyd George



Mrs. W. C. Claiborne.

... des contraintes socio-politiques ou des fondements épistémologiques des auteurs.

Cette façon de procéder, relativement peu répandue dans les travaux portant sur l'application de la stratégie militaire, a donné lieu à un certain nombre de publications pour lesquelles il est plus aisé de se prononcer sur l'intérêt du

transfert. Par exemple, Bouchikhi et Kimberly (29) utilisent, non pas la stratégie militaire, mais l'opposition entre les doctrines d'approche directe et d'approche indirecte pour modéliser le problème de la « conquête des marchés ». De la même façon, dans une approche plus formalisée, l'opposition entre ces doctrines est utilisée par Chen et Miller (30) pour modéliser le problème des « attaques concurrentielles ».

ET SI NAPOLÉON AVAIT ÉTÉ CHEF D'ENTREPRISE ?

Et si Napoléon avait été chef d'entreprise ? Aurait-il appliqué les mêmes « principes éternels de succès » qui expliquent ses victoires militaires ? En posant ces questions, Rogers (31) présuppose que les victoires de Napoléon s'expliquent par sa capacité à suivre des principes victorieux qu'il suffirait d'appliquer à l'entreprise pour la rendre performante. Cette conception de la stratégie militaire ne semble pas conforme à ses évolutions historiques. Plus exactement, elle est partielle, c'est-à-dire qu'elle se réfère, sans le préciser, à une des écoles de pensée centrée sur la formulation de principes. Elle est également partielle, puisque, sans que Rogers le précise, même dans cette école de pensée, la liste et le sens des principes qu'il affirme « à vocation universelle » sont des objets de controverses.

Dans cette perspective, il convient de reconnaître le caractère partiel et partial des doctrines militaires, soit les limites intrinsèques de la transposition de la stratégie militaire à l'entreprise. Il peut exister autant de versions de son application qu'il est possible d'identifier de doctrines stratégiques et d'interprétations de ces doctrines. Il devient donc extrêmement difficile de prétendre redéfinir le management stratégique sur les bases de la stratégie militaire. Ce qui conduit à un changement de perspective radical : il ne s'agit plus de travailler dans une vision unifiée et réductrice de la stratégie militaire mais de se demander dans quelle mesure et sous quelles conditions une interprétation d'une doctrine militaire particulière permet d'enrichir les connaissances sur un problème précis de gestion stratégique. •

(29) Bouchikhi H. et Kimberly J., « La conquête du marché américain : Sun Tzu contre Clausewitz », *Annales des Mines, Gérer et comprendre*, 1991, n° 23, pp. 28-43.

(30) Voir Chen M.-J. et Miller D., « Competitive Attack, Retaliation and Performance : an Expectancy-Valence Framework », *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n° 2, 1994, pp. 85-102.

(31) Rogers, *op. cit.* 1988.