

METAPHORES GUERRIERES ET STRATEGIE D'ENTREPRISE

Cette communication se propose de montrer que la métaphore militaire est plus difficile à manier dans l'enseignement de la stratégie des entreprises que dans la pratique des affaires.

Pour l'exposé, on se limitera à ce qui relève de l'enseignement des choix stratégiques et du management stratégique, on n'abordera pas l'utilisation de la métaphore dans la conduite des hommes, point balisé déjà exploré.

Tout d'abord, il faut reconnaître, par rapport aux écoles de guerre, la jeunesse de l'enseignement de la stratégie dans les écoles de commerce ; c'est dans les années 50 aux USA que les grandes entreprises américaines éprouvent le besoin de formaliser leur pratique en matière de ce que l'on appelait alors la politique générale (*general policy*) ; beaucoup de grandes entreprises faisaient de la stratégie sans le savoir ; à Harvard Business School, des modèles sont proposés par des universitaires dont le plus connu est le LCAG (Learned, Christensen, Andrews, Guth) ou SWOT (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) ; dans les années cinquante, il s'agit de former les futurs dirigeants qui doivent maximiser la valeur des actions et cela sous l'œil du conseil d'administration chargé de veiller aux intérêts des actionnaires. Ces universitaires proposent des modèles rationnels où la décision stratégique se prend à partir d'une liste de choix possibles (notion de choix stratégique) avec un acteur unique au sommet qui « prend » une décision. Dès les années 30 des auteurs comme Berles et Means avaient pourtant levé le lièvre de ces hypothèses héroïques sans grand succès tant l'image du chef qui prend seul la décision est forte et rassurante. Dans les text book qui articulent stratégie militaire et stratégie d'entreprise, deux théoriciens sont sans cités pour mettre en exergue des principes d'action applicable à la vie des entreprises: Sun Tsu (« *refuser de se battre tant que l'on est pas sûr de vaincre* ») et Clausewitz et ses trois principes : *concentration des forces, économie de moyen, liberté de mouvement*. En France le Général Fievet sera celui qui fera le lien entre écoles militaires et écoles de commerce en exposant aux étudiants la théorie militaire, en décrivant des campagnes célèbres dont celle de Napoléon à la fois théoricien et tacticien. La théorie et l'art de la guerre appliquée aux affaires. Les différences entre tactique et stratégie explicites dans le vocabulaire de la théorie militaire sont en fait réutilisées dans le vocabulaire stratégique pour distinguer le niveau corporate, le choix stratégique et le niveau de la conduite de l'action qui sera appelé beaucoup plus tard le management stratégique

La deuxième partie porte sur la discussion la pertinence de la métaphore. Quelques points seront abordés :

- L'utilisation du vocabulaire militaire est « évidente » dans la langue des affaires : campagne de promotion, guerre des prix, guerre des marges, verrou stratégique, attaque surprise, dépôt des armes, intox, espionnage économique, neutralisation des concurrents, fixation de l'adversaire, guerre éclair, attaque chirurgicale, moral des troupes etc...

- l'analogie entre la conduite des affaires et la conduites des armées : on parlera de manœuvres stratégiques sur un champ concurrentiel ; on parlera de prise de position ou de stratégie d'engagement ou de choix du terrain ou de restreindre les capacités réactives du concurrent. Question : la guerre des affaires vise-elle à détruire ou anéantir le concurrent ? Qui est l'ennemi ? Transposition possible ? quid d'une transposition de la guerre nucléaire et l'équilibre de la terreur ?

- la solitude du décideur .Discussion d'une déclaration d'un dirigeant d'un grand groupe industriel : *la seule décision que je prenne de façon autonome est celle de l'affectation des places de parking*. Comprendre la décision comme un processus organisationnel.

- l'aphorisme célèbre « *la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens* » pose un sérieux problème dans le monde des groupes industriels .Qui sont les civils, qui sont les militaires ?

- les travaux d'un économiste comme Van Hippel montrent que les entreprises innovantes s'échangent leurs informations de production ou utilisent leurs clients en aval pour définir en amont les futurs produits : transposition militaire possible ?

La conclusion débouche sur une approche « contingente » ; la métaphore militaire fonctionne plus ou moins selon la taille des entreprises, la nature du terrain, le choix des armes, le style d'affrontement.

Jean-Michel Saussois
ESCP-EAP