

ISEE BUSINESS SCHOOL

L'INFLUENCE DE LA STRATÉGIE MILITAIRE SUR LA PLANNIFICATION MANAGÉRIALE EN ENTREPRISE

**RENDU DU
PRE-MÉMOIRE**

MIKAEL MONJOUR

SOMMAIRE

Préface	P04
Plan du mémoire Final	P05
La stratégie et ses origines historiques	P07
Définition de la stratégie	P07
Les différents niveaux de décision	P09
Histoire	P11
Importance et actualités de l'influence militaire sur les entreprises	P16
La stratégie et ses origines historiques	P17
Introduction à la théorie des organisations	P17
Valeurs et entreprise du XXI siècle	P18
Schéma heuristique des armées	P19
Les entreprises calquées sur un modèle militaire	P20
l'influence des formations militaires en France	P21
Conclusion	P21
Bibliographie	P23

Préface

Avant de commencer je tiens à préciser que cette préface n'a pas un but autobiographique uniquement, elle souhaite plutôt illustrer le cheminement derrière mon pré-mémoire et mon mémoire.

A titre de rappel, j'ai choisi de définir une problématique intitulée « L'influence de la stratégie militaire sur la planification managériale en entreprise ».

Cette problématique entend s'insérer dans une démarche épistémologique, pour débattre des sens entourant l'idée, la construction de la stratégie telle qu'elle est présentée aujourd'hui. Puis de la compréhension et de l'adaptation de la stratégie par les entreprises.

Pourquoi avoir choisi de traiter ce sujet ?

1 - Depuis tout petit je suis curieux de connaître les raisons qui poussent l'Homme à prendre des décisions. Que ce soit : à travers l'Histoire, la Sociologie, l'Ethnologie et plein d'autres disciplines des sciences humaines.

2 – En questionnant la genèse de toute action humaine, je suis tombé sur des auteurs tels que John Locke et Henri Bergson qui discutent sur les différentes formes d'accès à la propriété et sur les conflits qui en découlent. J'ai fait le rapprochement logique avec l'engagement guerrier qui est pour moi l'engagement le plus pur de tout conflit.

3 – Troisième raison qui n'est pas moindre, c'est la confluence géographique que l'on fera apparaître plus tard entre plusieurs domaines que sont « le militaire », « Le monde politique », « L'expertise » et la « Bureaucratie » qui me donne l'opportunité d'échanger et de me faire un réseau intéressant.

4 – Enfin grâce à la pro-activité de certains amis, il m'est offert la possibilité de rencontrer de grands talents et auteurs autour de l'intelligence économique, de la stratégie et de l'entreprise.

Gestion de la construction et jalonnement du mémoire

Autour de mon mémoire j'ai pu mettre en place six jalons qui me semblent importants :

- L'étude et la recherche théorique par la lecture des grands auteurs de stratégie
- Mon insertion au sein d'Associations de défense (Notamment L'ANAJ-IHEDN)
- L'écriture et le rendu des premiers jets (Pré-mémoire)
- La prise de contact autour d'intervenants très connus
- La reformulation et l'enrichissement du mémoire (Comme mon mémoire couvre de nombreux domaines de la stratégie certaines parties liées à l'irrégularité, à la géostratégie ... seront à compléter)

- Le rendu final du mémoire

Quel est le lien entre mon mémoire, Think Tanks et les cours de l'ISEE ?

Le vecteur qui lie la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise côtoie des matières que l'on a pu voir en cours comme : l'intelligence économique, la géopolitique, le management, la planification de projets, la théorie des organisations etc...



Plan du mémoire final :

1 - La stratégie et ses origines historiques

Histoire et définition la stratégie

L'importance de la stratégie militaire dans l'histoire

Les origines de la stratégie managériale

Importance et actualités de l'influence militaire sur les entreprises

2 - La science militaire et théorie des organisations

Introduction à la théorie des organisations

Valeurs et entreprise du XXI siècle

Schéma heuristique des armées

Les entreprises calquées sur un modèle militaire

L'influence des formations militaires en France

-----> Fin du premier Rendu

3 - La différence entre management et commandement

Le management

Le commandement

Planification managériale en entreprise

La gestion et la prévision des risques dans l'armée

Tactiques et manœuvres militaires utilisées en entreprise

4 - Notions et principes militaires en entreprise

La stratégie totale

Renseignement et intelligence économique

La propagande

L'économie des forces

La concentration

L'activité

La direction

L'initiative

La liberté d'action

La masse

La sûreté

La Dissuasion

La Doctrine

La Friction

La Géostratégie

-----→ Fin du deuxième Rendu

5 - Stratégies directes et indirectes

La stratégie directe

La stratégie indirecte

6 - Stratégies irrégulières

Les stratégies de guérilla

L'utilisation de la terreur

La contre insurrection

-----→ Fin du Rendu Final

1 - La stratégie et ses origines historiques

1.1 Histoire et définition la stratégie

1.1.1 Définition de la stratégie

a) Contexte sémantique

La stratégie qui au départ était distinctive s'est codifiée dans le temps puis dans les écoles militaires. Pour devenir une matière scientifique à part entière.

Épistémologiquement, le terme « Stratégie » dérive de l'expression grecque « Stratos » « Agein » qui signifie l'armée que l'on pousse de l'avant. Leur association donne « strategos » (le général) et le verbe « stratego » (être général ou commandement). L'adjectif « strategikos » et son pluriel substantivé « strategika » font le rapprochement entre les fonctions exercées (général) et le devoir qui lui est lié (le comportement et les qualités a adopter).

Pour Hervé Coutau-Bégarie¹, la stratégie est à la fois un art en tant que pratique du stratège et une science au sens très large) en tant que science du stratéliste.

Le stratège tire son inspiration sur le champs de bataille, car il est dans une approche subliminale portée vers l'action et l'expérimentation. Le stratéliste privilégie une approche plus cartésienne et méthodique en se fiant à l'étude. Napoléon était un stratège alors que Clausewitz était un stratéliste.

Pour Ernest Junger : *Le stratéliste (celui qui pense) doit penser globalement alors que le stratège (celui qui agit) doit agir Localement.*

b) Approche militaire

Dans la mesure où la stratégie est issue de la gestion des armées, il est facile de décliner que l'apport théorique est plus important dans ce domaine que dans le civil. C'est pourquoi nous allons analyser plusieurs définitions pour en comprendre et en étudier les sens.

Définition n°1 : « La stratégie est l'art de faire la guerre sur la carte, d'embrasser tout le théâtre de la guerre » Henri de Jomini – Précis de l'art de la Guerre 1838

Définition 2 : « La stratégie c'est l'art de diriger la force vers les fins à atteindre » Julian Corbett – Green pamphlet 1906

Définition 3 : « La stratégie est la théorie relative à l'usage des combats au sentier de la guerre » – Clausewitz De la guerre.

Définition 4: « La stratégie c'est l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixés par la politique » « C'est l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leur conflit » Général André Beaufre – Introduction à la Stratégie.

Définition 5 : « La stratégie est la dialectique des intelligences, dans un milieu conflictuel, fondée sur l'utilisation de la menace ou de l'utilisation de la force à des fins Politiques » Hervé Coutau Bégarie – Traité de stratégie.

En examinant de près ces différentes définitions on remarque certaines expressions se répéter : la guerre, l'art, la force, les fins ou les résultats, la dialectique, les volontés, la politique. De façon qu'il devient possible d'extrapoler que « la stratégie est une science humaine à objectifs et résultats variables directement ou indirectement liés à sa subordination à la politique, qui se pense au travers d'une relation conflictuelle qui prend généralement la forme d'une guerre.

Pour finir cette partie sur la stratégie d'entreprise, je souhaite présenter cette petite formule du Général Beaufre $S = K F M T$ (Stratégie = au facteur spécifique du cas particulier X les forces matérielles X les forces morales X le temps)

c) L'entreprise

A partir de la fin des années 1940 la stratégie se rapproche et se pluralise à toutes les disciplines civiles. Notamment sous l'impulsion des créateurs de la théorie des jeux (John Von Neumunk et Oskar Morgensten) et des entreprises aéronautiques qui travaillent avec les armées pendant la guerre).

L'interpénétration de la stratégie amène a des définitions plus ouvertes :

Pour le Larousse 2016, « la stratégie est l'art de coordonner des actions et de manœuvrer pour atteindre un but »

D'après Frédéric Leroy dans « Les stratégies de l'entreprise » , la stratégie de l'entreprise consiste à se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable

Chandler définit la stratégie comme « la détermination des objectifs fondamentaux à long terme de l'entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources qu'il convient afin d'atteindre ces objectifs »

Hofer pense que « 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 »

L'analyse des définitions de la stratégie d'entreprise apporte de nouveaux concepts : l'environnement, les ressources disponibles et l'allocation des ressources, la notion de temps et de durabilité et la concurrence.

d) Corrélation entreprise/militaire

La stratégie d'entreprise comme on a pu le voir dérive de la stratégie militaire en de nombreux points .On peut distinguer la relation conflictuelle, la rationalisation du chemin, la création d'objectifs, tout en évoluant dans un environnement concurrentiel régit part des volontés protéiformes.

Les facteurs de prise de décision, ont en eux une grande part de responsabilité humaine. Ce qui explique que certaines victoires et échecs peuvent avoir la même nature : le manque d'initiative, la faible mobilité ou polyvalence, les mauvais renseignements récoltés...

Les principales différences se retrouvent dans le nombres d'acteurs, sur la nature des activités

(l'entreprise préfère le profit à la désintégration morale ou physique de l'adversaire)

1.1.2 Les différents niveaux de décision

Alors que la stratégie traditionnelle ne se situait que dans la guerre, la stratégie d'aujourd'hui, n'est plus limitée à la guerre.

Pour Lucien Poirier : la guerre n'est plus qu'une modalité parmi d'autres de la stratégie militaire opérant aussi en temps de paix et dans « ces états hybrides de paix-guerre » que sont les crises (Lucien Poirier – La voie de la stratégie)

La grande stratégie, notion inventée au Royaume-Uni pendant l'entre-deux-guerres, a été rejointe par des concepts plus élaborés.

La Grande-Bretagne utilise le terme *global strategy*, les allemands la *Gesamtstrategie*, les américains de *National Strategy* (subdivisée en *National Security Strategy* et en *National Military Strategy*).

Nous Français nous avons théorisé deux nouvelles : la stratégie totale et la stratégie intégrale.

a) Stratégie totale

La stratégie totale est un concept inventé par le général Beaufre, pour rendre compte de l'avènement de la guerre totale. Il la transcrit comme « chargée de concevoir la guerre totale. Son rôle est de définir la mission propre et la combinaison des diverses stratégies générales, politique, économique et militaire.

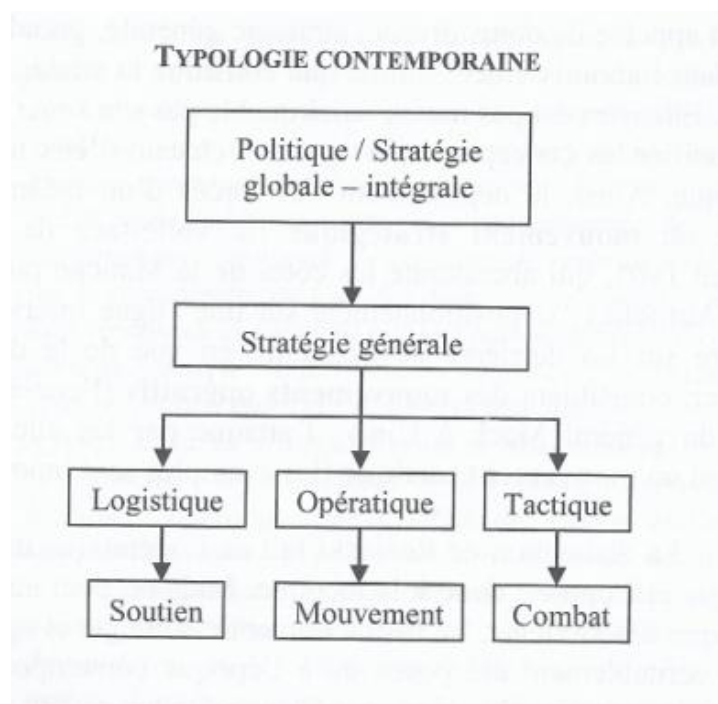
Pour Beaufre cette stratégie totale contraint la guerre à perdre sa place prééminente, car elle ne serait plus capable de monter aux extrêmes et n'est plus un mode de règlement des antagonismes fondamentaux.

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

b) Stratégie intégrale

Inventé dans les années 1940 en Union Soviétique, la stratégie intégrale est systématisée en France par Poirier à la fin des années 1960. Il la définit comme « théorie et pratique de la manœuvre de l'ensemble des forces de toute nature, actuelles et potentielles, résultant de l'activité nationale, elle a pour but d'accomplir l'ensemble des fins définies par la politique générale ».

La stratégie intégrale « combine les



résultats des trois stratégies économique, culturelle et militaire... dans une unité de pensée d'action qui combine et leurs buts et leurs voie-moyens (Lucien Poirier stratégie théorique II)

c) Stratégie générale

Pour l'Amiral Castex la stratégie générale est l'art de conduire en temps de guerre et en temps de paix l'ensemble des forces et des moyens de lutte d'une nation. Elle a pour but de coordonner et discipliner les stratégies particulières de divers secteurs : de la lutte politique, terrestre, maritime, aérien, économique, colonial, moral ».

Lucien Poirier comprend plutôt la stratégie générale comme l'art de combiner la totalité des moyens dont on dispose le pouvoir politique

d) Opérative (Petite stratégie)

L'opérative ou l'art opératif est la dialectique et pratique de la préparation et de la conduite, au niveau du théâtre d'opérations, des actions menées par les grandes formations (corps d'armée, armée et groupe d'armées) des différentes armées.

On peut considérer l'art opératif comme partie intrinsèque de l'art de la guerre. Qui se positionne dans une position intermédiaire entre la stratégie et la tactique militaire, il est subordonné à la stratégie et, à son tour, détermine les missions et les orientations du développement tactique.

Il vise sur un théâtre donné, à attaquer les forces ennemies en venant d'une direction et à un moment auxquels l'ennemi ne s'attend pas.

e) La tactique

La tactique vient du mot grec taxis qui signifie ordre, arrangement, disposition. Ainsi transformé dans un contexte militaire, il donne le concept de position respective des hommes qui composent une armée, de leurs mouvements, de leur action et des rapports qu'elles ont entre elles.

En réfléchissant bien on pourrait dire que la tactique s'affirme lorsque le combat héroïque cède sa place à la

Niveau	Domaine de validité Activités opérations	Logique propre Finalités Sens	Préoccupations spécifiques
TECHNIQUE : Procédures	Temps réel	Production physique	Contact direct avec l'objet
TACTIQUE : Exploitation	Temps réel Production, logistique Mise en oeuvre des moyens Faible diversité des acteurs	Ordonnement Coordination des opérations techniques	Réglage et contrôle des automatismes Management sur le terrain Contact direct avec les techniciens Communication sur le résultat technique attendu
OPÉRATIONNEL : Gestion	Court terme Études, méthodes et production Prévision des moyens Diversité des acteurs élargie	Prévision Planification Contrôle	Management par objectifs Projet de réalisation Mesure des écarts Ajustement du système d'exploitation Contact indirect avec la technique communication sur les méthodes et les objectifs
STRATÉGIQUE : Évolution	Moyen et long terme Innovation, R&D, choix des investissements Grande diversité d'acteurs Fortement articulé vers l'extérieur	Stratégie Anticipation Co-évolution avec l'environnement	Management stratégique Analyse stratégique Veille et observatoires Management des processus Projets d'évolution Contact indirect et médiatisé avec la technique et l'exploitation Communication sur les finalités et l'évolution
POLITIQUE : Mutation	Long et très long terme Recherche fondamentale Développement d'une culture Grande diversité d'acteurs Ouverture à des courants très larges	Prospective Vision des futurs possibles et souhaitables	Méthodes des scénarios Réseau d'experts Imagination et invention Vigilance aux tendances, aux signaux faibles et aux ruptures Communication sur les valeurs et les ambitions

discipline militaire.

« La tactique est la théorie relative à l'usage des forces armées dans le combat » Clausewitz De la Guerre

1.1.3 Histoire

a) L'Antiquité

Bien que la préhistoire ait selon Pierre Clastres dans son livre « Archéologie de la violence et la guerre dans les sociétés primitives » nous nous contenterons de commencer par l'Antiquité.

L'antiquité a connu des périodes riches en conflits : au moyen orient entre assyriens, Sumer, Hittites, perses, Mycéniens, égyptiens, Nubiens ; autour de la *mare nostrum* avec les phéniciens, les carthagois, les romains, les grecs, les minoens ...

Dans cette antiquité on retiens avant tout les guerre puniques grecques, la période des royaumes combattants en chine (Yan, Zhao, Wei, Qin, Han, Chu, Yue, Song, Lu, Qi), la Percée d'Alexandre le grand dans toute l'Asie Mineure, les guerres entre Rome et Carthage, la guerre des gaules ...

a.a) L'Asie

La chine

L'Asie stratégique nest très en vogue en occident. Malgré l'engouement important pour certains auteurs très peu de monde peut exprimer une connaissance suffisante pour en exprimer des concepts généraux.

La chine a toujours accordé une grande considération aux écrits. Beaucoup sont consacré à la chose militaire. C'est au V et VI ème siècles avant J.-C. À l'époque des royaumes combattants, que se construit l'identité stratégique chinoise. Certains écrits font apparaître qu'il y aurait pu y avoir plus de 4000 traités avant la révolution de 1911. Les traités les pus connus on été écrits par Lao Tseu, MoZi, ShanYang et Huai Nan Zi (période Han).

Dans les pères fondateurs de la stratégie chinoise on retrouve le stratégeste le plus brillant de tous : Sun Tzu. D'après de nombreux repères historiques, il aurait vécu au V siècle avant JC. Même si de nombreuses controverses ont éclaté quand a son genre et à l'ancienneté de ses 13 articles sur l'art de la guerre. Ces articles servent aujourd'hui de bréviaire à de nombreux généraux chinois et internationaux.

Sun Tzu à été suivi par Sun Bin qui pourrait être son petit fils. Son écriture fait preuve de plus d'intérêts pour les aspects opérationnels. Il témoigne également des progrès de l'art de la guerre effectués depuis un siècle par la cavalerie, sur l'amélioration des conditions de ravitaillement, des unités de fantassins et de l'allongement des campagnes.

L'inde

La production stratégique indienne est peu ou pas connue en France. Ce qui ne signifie pas qu'elle n'existe pas. L'oeuvre la plus importante est l'Arthasâstra, attribué à Kautilya (III siècle

avant J.-C.)

Un impressionnant traité sur la politique avec plusieurs sessions sur l'art de la guerre, dans lesquelles sont passées en revue l'organisation de l'armée, les préparatifs et la conduite d'une campagne, les tactiques et les stratagèmes.

a.b) La Grèce

De l'antiquité grecque, il ne nous reste plus grand-chose. Mais on peut dire avec certitude que les grecs de l'époque classique ont composé des traités de stratégie et de tactique.

Pour Végèce, les spartiates furent même les premiers à prendre la plume en s'inspirant de l'expérience de leurs batailles, un traité du combat. Les maîtres d'armes qui enseignaient aux jeunes gens étaient appelés tacticiens.

Le stratège technicien le plus connu est probablement Enée. Il composa une encyclopédie militaire en plusieurs volumes sur les préparatifs, l'intendance...

D'autres personnages grecs de renommée apparaissent dans ce patrimoine. On retrouve Polyen et son traité de stratagèmes, Osnander sur la morale du commencement, Xénophon pour son approche historique très poétique (voir la fuite des 10 000 dans l'Anthologie mondiale de la stratégie)

a.c) Rome

Les romains n'ont pas produit, à quelques exceptions près l'équivalent. Certes la supériorité tactique et stratégique que des légions romaines pendant des siècles n'aurait pas été possible sans une doctrine (Partie 4) militaire structurée, mais celle-ci serait avant tout le résultat d'une pratique un peu spéciale : Tous les candidats aux fonctions publiques devaient avoir participé à dix campagnes avant de solliciter les suffrages des citoyens.

Si les grecs étaient spécialisés en théorie, les romains préféraient le rappel des exploits des grands hommes pouvant créer de l'émulation.

Les auteurs les plus connus sont Arrien, Polybe, Frontin, Végèce (Abrégé des questions militaires au IV^e siècle qui fait une compilation consciencieuse de tous ses prédécesseurs qui se propose de lutter contre une décadence militaire évidente).

Après Végèce apparaît César, l'un des rares maîtres de l'art de la guerre à être à la fois un stratège et un stratège.

Il acquiert sa gloire dans la guerre des Gaules et il en tire une œuvre capitale qui rencontre un succès immédiat (Guerre alexandrine, Guerre d'Espagne, guerre d'Afrique).

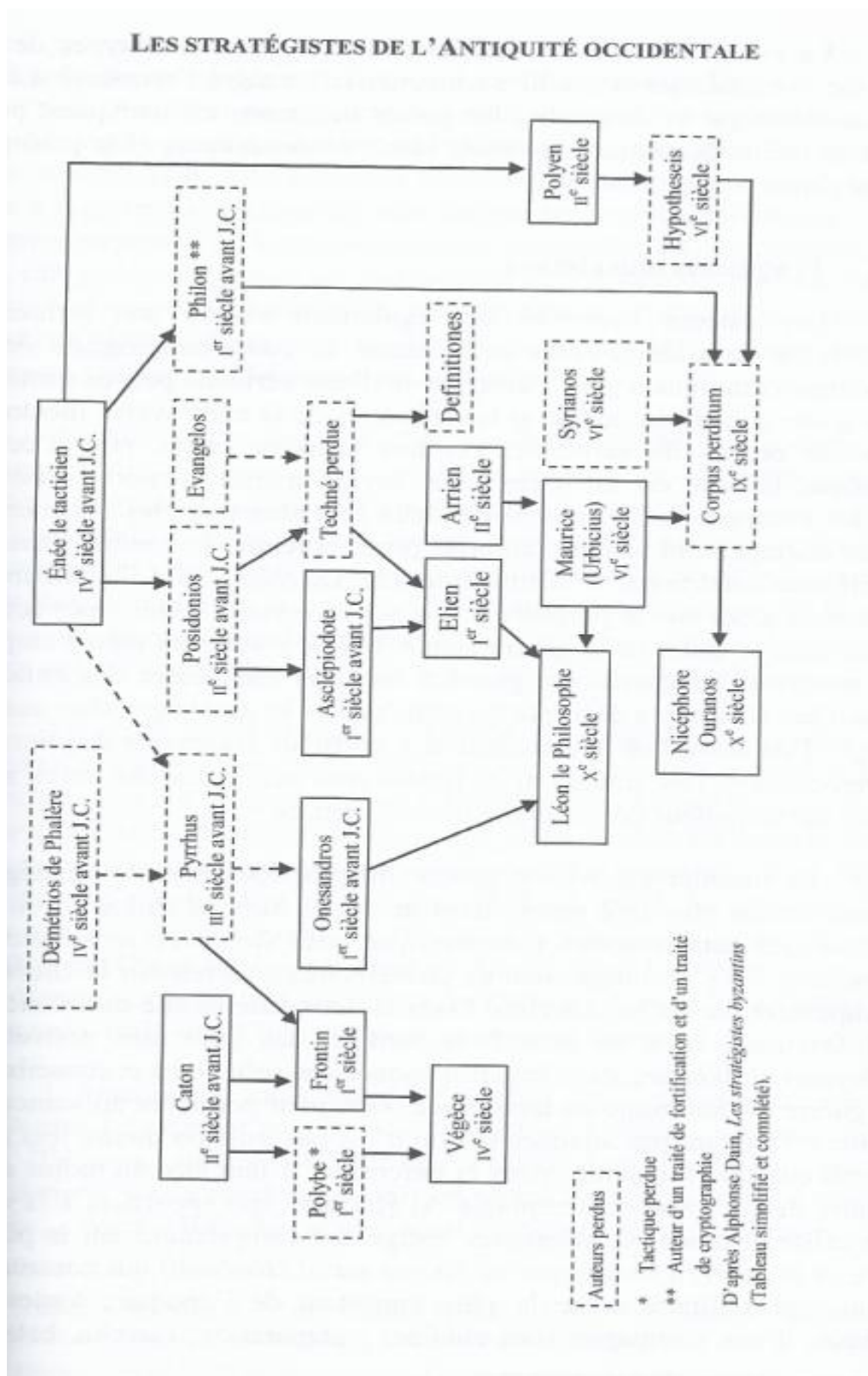
a.d) Byzance

Les byzantins ont écrit de nombreux traités sur les institutions militaires, dans lesquels la dimension stratégique est parfois effleurée, même si dans le combat le souci est prédominant.

Malheureusement, les pertes sont considérables. Les premiers recueils datent du VI^e siècle. Syrianos le Magister assure la transition entre la Grèce et Byzance.

Parmi des références multiples, on relève des traités d'ingénieurs et d'innombrables paraphrases

et adaptations. Le genre est suffisamment noble pour que même des empereurs s'y adonnent, ou plutôt qu'on leur attribue la paternité de traités célèbres : l'empereur Maurice patronne ainsi le *Strategicon* (faisant de larges emprunts à Onosander), L'empereur Léon le Philosophe des *Constitutions tactiques* et Nicéphore Phokas inspire un traité sur la tactique et un sur la guérilla dans la deuxième moitié du X^e siècle.



b) Le moyen âge

b.b) La conquête Arabe

Le premier grand écrivain militaire musulman est Ali (le gendre du prophète) dont les enseignements sont réunis dans un ouvrage le Nahj al Balagha compris aussi sous la forme des encouragements religieux. On s'accumulent de nombreux conseils sur la marche des troupes et les choix des campements (Traité de stratégie p178)

Au XIV siècle, le grand historien Ibn Khaldoun décrit dans ses discours sur l'histoire universelle, les guerres et les méthodes de combats pratiquées dans les différents pays. Il insiste sur la ruse et sur les facteurs psychologiques.

Entre le XIII s et le XVI s, l'Egypte des Mamelouks produit de nombreux traités d'armurerie, relatifs à de nouvelles formes de tactiques et de stratégies.

Les persans on retrouve le livre shah Nameh (livre des rois) écrit par Ferdousi (932-1020) qui explique l'aspect moral que doit avoir les rois. On n'oublie pas non plus le Quabus Nameh (livre des conseils) de Qabus Ibn Iskandar (1020 – 1085) qui fait état d'un art de mener une force armée de l'avant(rester sobre, montrer l'exemple, manger avec les troupes, récompenser les bonnes actions).

b.c) Les Mongols

Qui n'a jamais entendu parler de Temujin (Gengis Khan), de son fils Ogodei et de son petit fils Kubilai qui on régné en maître sur le plus grand empire jamais conquis (De la mer de Chine à la Hongrie en passant par L'Iran et la Birmanie).

Contrairement à d'autres civilisations les mongols on très peu écrit sur les techniques de combats utilisées (probablement lié au fort taux alphabétisation pouvant être attaché au nomadisme et à la faible démographie des villes).

Heureusement beaucoup de voyageurs et commerçants (souvent rattachés à l'église) ont pût écrire sur leurs fouge et leurs techniques de combat. On connaît tous le livre de Marco Polo et son livres des merveilles écrit sous l'empereur Kubilai, Il y a aussi jean du plan carpin (un franciscain envoyé par le Pape innocent IV comme ambassadeur extraordinaire auprès du grand khan).

Plus récent dans les steppes d'Asie centrale on retrouve Tamerlan (1336 – 1405) qui essaya d'instaurer un empire basé à la fois sur la Yassa (loi Mongole) et la loi islamique ; Babur (1483 – 1530) fondateur de la dynastie des grands Moghols qui règnera sur l'Inde entre (1526 et 1858)

c) Du XVI au XVIII siècle

L'expérience acquise dans les guerres d'Italie et des conquêtes en Amérique du sud, font de l'Espagne une puissance dominante au XVI siècle, avec un nouveau modèle (le tercio) qui prend forme dans les années 1534 et 1536 qui marque la fin de la prépondérance de la cavalerie.

La littérature est particulièrement abondante au XVI siècle en Italie, théâtre privilégié des puissances européennes. Venise produit entre 1492 et 1570 plus de livres militaires que toute

l'Europe rassemblée (John R Hale « Industria del libro e cultura militare a venezia nel rinascimento »)

Le XVI siècle et Florence voient l'arrivée d'un des auteurs les plus fameux de stratégie militaire (Niccolo Machiavelli) et des livre l'arte de la guerra et il principe et de l'essai historique discorsi sopra la prima decada di tito livio (l'art de la guerre est seul livre publié de son vivant). Dans ces ouvrages ont aperçoit un auteur réaliste qui regarde les institutions militaires et civiles d'une manière assez négative.

Le prince s'inspire de Machiavel s'inspire fortement de Cesare Borgia et insufflera au monde des passages cultes, comme la nécessité d'être craint avant d'être aimé, qu'un prince cupide est meilleur qu'un prince dépensier qu'il est impossible d'être aimé de tous, qu'il faut diviser pour prendre le pouvoir et qu'une armée de métier à plus de chance de protéger un royaume qu'une horde bien plus nombreuse de condottiere.

Le XVII siècle

Le XVII siècle est presque exclusivement tactique au travers la fortification, la discipline et les automatismes liés aux nouveaux ordres de combat.

Les innovations conçues par Maurice de Nassau (accroissement de la puissance de feu, généralisation des mousquets, amélioration de la mobilité, l'amincissement des lignes...)

On ne s'étonnera pas que le modèle hollandais entraîne un rééquilibrage de la littérature militaire au profit du nord.

Le XVII siècle est aussi l'age d'or des ingénieurs comme Vauban, Adam Freitag, Menno Van Coehoorn, Guarino Guarini ; connaît lors de la deuxième moitié du siècle le premier stratéiste l'Italien Montecucculli dont les essais sur la conduite de l'armée relève véritablement de la stratégie et d'une classification des guerres (civiles ou étrangère, offensive ou défensive, maritime ou terrestre) très détaillée.

Le XVIII siècle

La pensée stratégique prend son envol réellement au XVIII eme siècle. Son évolution fait suite à une complexification croissante de l'art de la guerre, à la consolidation d'état, l'enchaînement de périodes de paix avec des guerres courtes ainsi qu'a des facteurs plus intellectuels comme le développement de l'édition, l'apparition d'un intérêt des civils pour la chose militaire.

Au noms des grands auteurs de cette époque on retrouve Folard, Le maréchal Maurice de Saxe, Schaumbourg-Lippe, Feuquièrre, Puységur (Feuquièrre avait l'instinct de la stratégie comme Folard celui de la tactique et Puységur celui de la logistique). Mais le plus fameux restera probablement Jacques-Hippolyte de Guibert (Essai général de la Tactique 1772, Traité de la force publique publié post mortem en 1790) qui théoriserà d'une certaine manière le service militaire et qui servira de livre de chevet au bon Napoléon.

d) Du XIXs au XX siècle

Le XIX siècle

Le XIX siècle sonne la venue des deux stratégestes modernes les plus connus que sont Henri Antoine de Jomini et Carl Von Clausewitz.

L'œuvre de Jomini combine l'héritage des auteurs du XVIII ème siècle et les enseignements du modèle Napoléonien pour créer véritablement la science stratégique contemporaine.

Son ouvrage le plus connu (Précis de l'art de la guerre) prend souci d'offrir des définitions et des classifications aussi précises que possible afin de donner un contenu scientifique à la stratégie sans tomber dans les excès de Von Bulow (approche géométrique)

Clausewitz est considéré comme un demi dieu aujourd'hui, alors qu'au XIX siècle il était quasiment le parfait inconnu. Son œuvre majeure Von Kriege (De la guerre) est une référence bien qu'elle n'a pu être finie.

De Clausewitz on retiendra les concepts de guerre absolue et de guerres limitées le centre de gravité les points décisifs ,les lignes d'opération ,le brouillard de la guerre , la friction , la contingence, caractéristique essentielle de la guerre , la pertinence relative des leçons de l'histoire , le lien indissociable entre la guerre et la politique (d'où l' expression : « La guerre n'est que le prolongement de la politique par d'autres moyens. »), la montée aux extrêmes.

Le XX ème siècle

Quelques dates...

1904 Halford J Mackinder définit dans « The geographical pivot of history » ou il définit la notion de heartland

1911 Julian Corbett définit les principes de stratégegie globale et de grande stratégie.

1919 Le Maréchal Foch introduit les notion d'économie des forces et de liberté d'action

1920 B Lidell Hart commence à parler de grande stratégie dont la fonction est d'évaluer et développer les ressources économiques et démographiques de la nation pour soutenir ses forces armées

1922 ludendorf vulgarise le concept de guerre totale (La politique doit se mettre au service de la guerre)

1939 L'amiral Castex parle de stratégie générale dans sa Tome I des Théories Stratégiques.

Années 1950-1960 Définition de la doctrine nucléaire Française par Beaufre, Poirier et Gallois.

1.2 Importance et actualités de l'influence militaire sur les entreprises

Aujourd'hui et depuis les années 1990 et 2000, on à vu apparaître en France de nouvelles disciplines dérivées de la stratégie militaire. Parmi elles ont trouve l'Intelligence Économique (Proche culturellement en France avec le terme Renseignement), le Knoweldge Management, la Guerre économique, le guerilla marketing, le Marketing Warfare.

(Cette partie sera développée dans les prochains jets du mémoire)

2 - La science militaire et théorie des organisations

2.1 Introduction à la théorie des organisations

A partir de la seconde révolution industrielle, différentes approches de l'organisation se sont développées, chacune correspondant en réalité à une conception différente de l'action humaine organisée.

Ces apports se rattachent à différents courants de pensée qui se sont constitués au fur et à mesure de l'évolution économique et sociale et du développement de l'évolution économique et du développement scientifique des différentes disciplines de rattachement.

Ces écoles de pensée se différencient entre elles par la conception qu'elles ont des caractéristiques de l'organisation et de ses composantes

Sous le terme organisation se cachent plusieurs sens et l'on bute en permanence sur la difficulté de s'accorder sur ce que recouvre exactement cette notion étrange et polysémique. Il est possible de dégager au moins trois sens implicites qui viennent se télescoper ou se superposer.

Le premier sens renvoie aussi bien aux difficultés à travailler ensemble (coordination) qu'à coopérer (coopération). C'est ce sens commun qui se cache dans le « c'est mal organisé » ou dans le non moins fameux « cela manque d'organisation ! ». Ce premier sens convoque la norme : ce qui est bien organisé s'oppose à ce qui est mal organisé. C'est l'idée du mieux, d'une meilleure organisation.

Ce diagnostic appelle aussitôt des remèdes. Des couples d'oppositions vont se construire et se liront dans une littérature principalement managériale mais aussi scientifique.

L'opacité va s'opposer à la transparence, la confusion des objectifs va s'opposer à leur clarté, le manque de communication à la fluidité, la rigidité à la flexibilité, la hiérarchie verticale à la hiérarchie horizontale ou aux réseaux.

Le deuxième sens renvoie plutôt à l'organisation comme fonction, une fonction à construire ex nihilo à partir de principes pour rendre l'action rationnelle. Les principes classiques peuvent se résumer de la façon suivante : principe hiérarchique, principe de l'unité de commandement, principe de l'exception, principe de l'éventail de subordination, principe de la spécialisation organisationnelle.

Ces principes ont été exposés par ce qu'il est maintenant convenu de désigner comme les deux pères fondateurs de l'organisation, Frederick Taylor et Henri Fayol. L'un s'intéresse à l'organisation au niveau de l'atelier de production, l'autre au niveau de l'entreprise. Cette seconde approche renvoie à l'organisation comme une visée pour organiser scientifiquement le travail et construire la meilleure architecture : l'organisation devient science car il s'agit de rendre objectif les pratiques et ce travail d'objectivation permet une codification qui facilitera ensuite la diffusion via les consultants et les enseignants. Ce modèle a été le modèle dominant jusque dans les années 1970 en France.

Un troisième sens sous-tend une réflexion beaucoup plus générique focalisée sur le concept d'action collective ou sur le rapport entre organisation et action. Il n'y a organisation qu'à travers

l'action, tel est le modèle implicite. Comment réunir alors action et organisation ? Jacques Mélése sera le premier à proposer le concept d'action organisatrice, Edgar Morin inventera un mot valise, « organisation », qui contracte l'organisation et l'action, Erhard Friedberg proposera le concept d'« action organisée ».

Karl Weick [1969] n'utilise jamais la notion d'organisation mais parle d'« organisant » ou organizing pour précisément insister sur le -ing, ce qui renvoie à étudier l'action en train de se faire dans des situations équivoques. L'organisant devient un enjeu et s'oppose à l'organisation [Koenig, 1987].

Ces théories forment un véritable kaléidoscope. Pour proposer des repères solides, plusieurs choix ont été effectués. Tout d'abord, resituer ces théories dans leur contexte historique mais en s'intéressant surtout à la manière dont elles ont été reçues en leur temps. Les théories des organisations sont avant tout des produits et ces produits ne peuvent pas se comprendre en dehors de leur contexte de production et de réception.

Ce sont des développeurs comme Peter Drucker ou Henri Mintzberg pour le management, Igor Ansoff ou Michael Porter pour la stratégie. D'autre part, le deuxième choix a été d'isoler et préciser les angles d'attaque choisis.

Souvent, des approches spécifiques ont été tentées puis abandonnées au fil des temps, faute de « récepteurs » ou bien parce que les valeurs explicatives étaient faibles ou que les énoncés scientifiques se révélaient peu valides. On parlera d'hésitation pour montrer ces allers et retours dans le choix des approches théoriques.

(Sera ajouté dans les rendus suivants un détail sur la division, scientifique du travail avec la mise en avant du taylorisme et du fordisme et l'Introduction à Fayol, A l'onhisme (Toyotisme) avec notamment la notion de production retardée. On pourra ajouter à cela la théorie du commandement avec les travaux de K. Lewin et la théorie des besoin de Maslow)

2.2 Valeurs et entreprise du XXI siècle

Si l'entreprise du XXI ème siècle à quelque chose qui la différencie par rapport à celles du XX et XIX siècle, c'est son penchant vers l'horizontalité hiérarchique, son envie de déstructuration des postes de direction et la subversion qui en découle.

Ce phénomène qui est de plus en plus présent dans les entreprises est issu d'une évolution de l'accès aux informations. De part la vitesse, la transmission et la récupération des datas qui poussent à un e réflexion quasi instantané.

Ce questionnement immédiat et d'autant plus instable que l'information et de plus en plus évolutive et de moins en moins vérifiable (une guerre de l'information sévit sur internet à propos et pour toutes les disciplines contemporaines qu'il s'agit de sciences naturelles et/ou humaines), que le nombre d'acteurs et de concurrents potentiel explose.

Tout aussi intéressant que la prise de décision, l'évolution des technologies et des systèmes d'information bousculent l'action en entreprise qui demande plus de flexibilité et de réactivité.

Toutes les disciplines sont touchées par cette contraction temporelle du travail.

Par exemple, le marketing n'est plus seulement une discipline prisée par de grands communicants et plasticiens (visuel et sémantiques) comme ce fut le cas tout au long du 20s. Car l'arrivée des NTICS (Nouvelles technologies de la communication et de l'information) à amené avec elle des techniciens qui peuvent jauger en temps réel la pertinence des annonces et des messages.

Les sites du webanalytics et d'échanges informatisé d'informations et plein d'autres... poussent le développement à outrance d'une science itérative. Cette dernière imprime un tempo qui laisse beaucoup moins de temps à l'improvisation rend les matières de plus en plus difficiles d'accès car chacune nécessitera dorénavant une formation plus approfondie.

(les futures versions auront un apport théorique sur le Lean Management et l'interculturalité en entreprise)

2.3 Schéma heuristique des armées

Armée française

Bien loin des considérations actuelles l'armée possède une structure hiérarchique déterminée par une nécessité de prise de responsabilité.

Chaque échelon, chaque maillon supérieur est responsable des inférieurs. Ce qui permet de diriger l'armée tout en gardant en tete les objectifs et la stratégie fixée par « le politique ».

La notion de responsabilité fait foi dans le commandement. Sans ordre, le chaos prend place et la résolution de conflit devient très dur (Sans Masse et sans concentration des forces il est bien souvent impossible de prendre le dessus sur un adversaire quel qu'il soit).

Le schéma matriciel de l'armée française donne aussi l'opportunité de modifier les imperfections dans le cas d'une opération ratée, car plus le séquençage d'une organisation est précis et plus la réactivité à de chance d'être importante.

Grades de l'Armée française

Marine nationale	Armée de terre
	Armée de l'air
	Gendarmerie nationale

Officiers généraux

<u>Amiral</u>	<u>Général d'armée</u>
<u>Vice-amiral d'escadre</u>	<u>Général de corps d'armée</u>
<u>Vice-amiral</u>	<u>Général de division</u>
<u>Contre-amiral</u>	<u>Général de brigade</u>

Officiers supérieurs

<u>Capitaine de vaisseau</u>	<u>Colonel</u>
<u>Capitaine de frégate</u>	<u>Lieutenant-colonel</u>
<u>Capitaine de corvette</u>	<u>Commandant</u>

Officiers subalternes

<u>Lieutenant de vaisseau</u>	<u>Capitaine</u>
<u>Enseigne de vaisseau 1</u>	<u>Lieutenant</u>
<u>Enseigne de vaisseau 2</u>	<u>Sous-lieutenant</u>
<u>Aspirant</u>	<u>Aspirant</u>

Sous-officiers et officiers mariniers

<u>Major</u>	<u>Major</u>
<u>Maître principal</u>	<u>Adjudant-chef</u>
<u>Premier maître</u>	<u>Adjudant</u>
<u>Maître</u>	<u>Sergent-chef / MCH</u>
-	<u>Gendarme</u>
<u>Second maître</u>	<u>Sergent / MDL</u>

Militaires du rang

<u>Quartier maître 1</u>	<u>Caporal-chef / BCH</u>
<u>Quartier maître 2</u>	<u>Caporal / Brigadier</u>
<u>Matelot</u>	<u>Soldat / Gendarme adjoint</u>

(Le second jet sera livré avec un détail plus approfondi de l'armée française et sur deux armées intéressante que sont Rome et l'Armée Mongole)

2.4 Les entreprises calquées sur un modèle militaire

Historiquement les premières entreprises qui se sont inspiré de l'armée datent de la première guerre et de la seconde guerre mondiale.

Cette relation est tout à fait explicable suite à la symbiose qui a du s'opérer entre ces dernières et les armées pour augmenter les cadences de construction des véhicules et des armes.

Dans les archives de l'armée françaises, on a retrouvé de nombreux passages sur les nationalisations et sur le contrôle de qualité dans beaucoup dans les usines Renault.

Plus récemment quand on fait le bilan sur la vente d'armement de Dassault, on se rend compte que son premier partenaire et son premier communicant est l'état français.

On remarque aussi que beaucoup de ses salariés sont issus de grandes études administratives et techniques comme les mines ou polytechnique ce qui a poussé l'entreprise à créer une hiérarchie sous forme de bureaucratie par secteur.

2.5 l'influence des formations militaires en France

Les écoles militaires françaises sont placées sous la tutelle du ministère de la Défense.

On y retrouve :

- l'École spéciale militaire de Saint-Cyr;
- l'École polytechnique
- l'École navale, fondée
- l'École des officiers de la Gendarmerie nationale
- l'École de l'air
- l'École nationale supérieure de techniques avancées Bretagne
- l'École de santé des armées
- l'École des commissaires des armées

Même si la majorité d'entre elles ont une finalité spécialement militaire, Polytechnique et Saint-Cyr peuvent amener des vocations civiles (Plus polytechnique). L'école polytechnique serait même d'après certains classement la première université française et la 4^{ème} en contingent de grands patron.

Si on fait le rapprochement de ce résultat avec ce que l'on a pu apprendre dans le premier chapitre sur la stratégie, totale, intégrale et générale, on peut se dire que l'armée française a réussi à faire le lien entre les secteurs militaire, économique et politique.

Si cela vous paraît peu important voire négligeable, il vous faut comprendre que chaque être humain est influencé par les personnes qu'il fréquente. Que l'habitus crée la norme et la norme l'habitus.

Conclusion du 1^{er} rendu

Au fil de ce pré-mémoire, nous avons pu entrevoir la richesse qui se cache derrière l'histoire de la stratégie. Nous avons aussi eu l'opportunité de découvrir son univers dialectique et ses plus grands penseurs comme SunTzu, Machiavel, Montecuccili, Guibert et plein d'autres.

L'évolution des sciences sociales s'est enrichie ce qui a amené la stratégie à sortir du giron militaire. Pour atterrir et évoluer différemment au gré des différentes théories des organisations.

Enfin nous nous sommes rendu compte que certaines entreprises aéronavales et industrielles ont hérité des relations pendant les différentes guerres pour créer une forme de bureaucratie militaire. Une bureaucratie Militaire très liée au politique et au monde économique car issu d'un même sérail de formation. Est-il possible de faire un lien avec la stratégie intégrale théorisée Par Lyucien Poirier ?

Pour le prochain rendu, nous aurons la chance de traiter de la différence entre le management et du commandement, de la planification managériale en entreprise, des risques et de leur gestion, des tactiques et des manœuvres militaires qui peuvent être adaptées à l'entreprise.

Nous verront aussi de nombreuses notions en détail en prenant soin de faire une comparaison avec les différentes sciences managériales existantes

Bibliographie

Livres :

COUTEAU BEGARIE Hervé .Traité de stratégie 7éd. ECONOMICA, 2011, 1200 p

LEROY Frédéric .Les stratégies de l'entreprise 3éd. DUNOD, 2008, 128 p

OMAHE Kenichi . The mind of the strategist. MACGRAW Hill Inc , 1982, 277 p

Mc CRYSTAL Stanley .Team of Teams . PENGUIN:, 2015, 280 p

CHALIAND Gérard .Anthologie Mondiale de la stratégie. BOUQUINS:, 1990, 1523 p

RIES ERIC. The Lean Startup. PENGUIN:, 2011, 300 p

PLANE Jean Michel . Théorie des organisations 4éd. DUNOD:, 2014, 128 p

COUTAU BEGARIE Hervé .Les stratégies de l'entreprise. ARGOS:, 2014, 111 p

MUSASHI Miyamoto .Le traité des 5 roues. ALBIN MICHEL, 1998, 128 p

MACHIAVEL Nicolas .Le Prince:, FOLIO 2007, 480 p

BEAUFRE André .Introduction à la stratégie. Armand Collin:, 1963, 192 p

CLAWSEWITZ Carl VON.Principes fondamentaux de stratégie militaire 3éd. MILLE ET UNE NUIT:, 2006, 93 p

SUN TZU. L'art de la guerre. FLAMMARION 2008, 338 p

MARIGHELLA Carlos. Manuel de guerilla Urbaine. INDEPENDANT 1969, 14 p

Articles :

KEMPF Olivier. La guerre et l'état. Revue Stratégique – Institut de stratégie comparée - 2014, p 191 à 203

TAIEB Hafi & MARTINET Alain-Charles. Stratégie et management des entreprises – HEC Montréal GESTION - 2007, Vol 32 p 88 à p 98

LEROY Frédéric. De l'Utilisation des doctrines militaires dans le domaine de L'entreprise – GERER ET COMPRENDRE – ANNALES DES MINES – 1997 , p 89 à p 96

CHEBAB Roula, Stratégie Militaire & Stratégie d'entreprise – Cours FGM