

# Grandes leçons des penseurs de guerre

Les militaires ont développé des méthodes d'analyse et une approche rigoureuse du passage à l'action. Les entreprises peinent souvent à reconstituer cette démarche pour leurs propres besoins.



ERIC BLANCHARD et MICHEL STOLLSTEINER\*

**Objectif.** Le conflit malien a remis la chose militaire à la une de nos journaux. A première vue, elle paraît bien éloignée de notre univers avec ses modes d'expression et d'action si particuliers. Pourtant, et bien que le but soit radicalement différent de celui des entreprises, il y a beaucoup à apprendre des penseurs de la guerre. Que nous enseignent-ils?

## 1. LA FINALITÉ S'INSCRIT DANS UN CADRE GLOBAL

La stratégie militaire n'est rien par elle-même. En occident, elle est ordonnée à la stratégie globale définie par les autorités politiques. Celles-ci imposent leurs propres buts, objectifs et effet final recherché. Elle fait partie d'un arsenal à disposition du politique au même titre que les actions diplomatiques ou économiques (sanctions et embargos).

Une entreprise est créée pour augmenter la richesse de ses actionnaires. Simple et vite dit. Pourtant, Merck à Genève ou ArcelorMittal à Florange nous rappellent sa dimension sociale et citoyenne. Création de valeur individuelle et apport à la société dans son ensemble s'entremêlent. Pour le politique, l'économie permet de maximiser le bien être des citoyens. A l'inverse, certains groupes font et défont des carrières politiques. Ce que les militaires ont érigé en principe est pour les entreprises une – très – sage précaution d'usage! Etre attentif à l'empreinte que laisse l'entreprise dans la société est source de durabilité.

## 2. LA DÉMARCHE AMONT EST DÉTERMINANTE

En amont de toute planification militaire stratégique, l'appréciation globale de la crise est prépondérante pour déterminer ses propres objectifs. Identification des centres de gravité (tant les siens que ceux des autres). Appréciation des risques et menaces. Autant de points de passage obligés afin d'élaborer la

meilleure réponse pour résoudre la crise ou gagner la guerre.

Si le terme de planification peut paraître désuet, la démarche est exactement celle de l'entreprise. Les ancêtres du «bon vieux» SWOT étaient militaires! Analyse détaillée – et dynamique – de l'environnement (réglementaire, comportemental, lobbies, concurrents, fournisseurs...). Autant de dimensions à intégrer pour déboucher sur des plans d'actions ancrés dans le terrain.

## 3. LA MISE EN ŒUVRE DOIT ÊTRE COORDONNÉE

Une stratégie militaire se concentre sur les grandes lignes avec des options aux objectifs clairs. Un plan d'action est rapidement décliné en plans d'opérations opératifs et tactiques. Cette arti-

**La stratégie militaire n'est rien par elle-même. Elle est ordonnée à la stratégie globale définie par les autorités politiques.**

culcation en deux niveaux s'appuie sur une organisation adaptée aux actions recherchées et à leur indispensable coordination. La stratégie militaire a une portée intentionnellement générale. Elle définit les objectifs stratégiques et l'idée générale de la manœuvre pour les atteindre. Mais le succès réside dans la parfaite exécution du plan. Waterloo est là pour nous rappeler comment un plan stratégique, aussi génial soit-il, n'a pas survécu à l'accumulation des frictions qui ont altéré le contenu. La guerre, un art tout d'exécution: la plus belle stratégie qui soit est inutile si elle n'est comprise, relayée et mise en œuvre par ceux qui sont sur le terrain.

Quelques principes forts de la pensée militaire comme ceux de Foch, peuvent se décliner directement dans la vie des

entreprises et de ses projets:

- économie des forces
- préservation de la liberté d'action
- concentration des ressources

C'est ici que les militaires excellent et ont beaucoup à apporter. Ils ont compris depuis la nuit des temps que la différence se fait sur le terrain. Le sacro-saint «power point» de l'état-major ou de la direction générale ne vaut que par sa mise en œuvre.

Souvenons-nous de l'échec du géant des PC, HP, à entrer sur le marché des tablettes. Le langage militaire est souvent moqué pour sa sobriété (litote). En fait, il limite déperdition et dénaturation d'information. Autrement dit: le choix du véhicule qui porte la déclinaison de la stratégie aux équipes chargées de sa mise en œuvre est essentiel. Combien de chefs d'entreprises, malgré leur leadership, se sont heurtés à cet écueil? Une stratégie brillante qui peine à se traduire dans les faits.

Actions coordonnées ou l'importance de chacun pour atteindre le but commun. R&D, marketing, commercial, production, services supports. Tous doivent converger selon un même rythme et de manière coordonnée vers l'objectif commun. Combien d'avancées techniques (Concorde) ont pêché par incapacité commerciale. Combien de produits séduisants ont été handicapés par des problèmes de qualité niant la promesse marketing.

Finalement, les militaires ont développé des méthodes d'analyse et une approche rigoureuse du passage à l'action. Les entreprises peinent souvent à reconstituer cette démarche pour leurs propres besoins. Le temps passé à réinventer la roue sera perdu pour le cœur de métier.

\* Respectivement, Associé-gérant Harold Alexander Consulting et Major General, Director Strategic Planning, Supreme Headquarters Allied Powers Europe, NATO.