

LA STRATEGIE MILITAIRE COMME METAPHORE DE LA RIVALITE CONCURRENTIELLE

LE ROY Frédéric,

Maître de Conférences,

L.A.G.O.N.

(Laboratoire de Gestion des Organisations de Nantes)

Université de Nantes, Facultés des Sciences Economiques et de Gestion

110, Bd Michelet, BP 52231

44 322 NANTES CEDEX 3

Tel : 02 40 37 88 17

Fax : 02 40 37 88 05

Introduction

"Langage is a powerful, if not the most powerful method of social influence"

Pfeffer

Après avoir pratiquement disparue dans la première moitié du vingtième siècle jusqu'au début des années soixante-dix, la Métaphore Militaire (MM) prend une importance croissante dans les discours des dirigeants (Clancy, 1989). Cette réapparition est d'autant plus remarquable que, dans une étude menée par Berth (Hinterhuber et Levin, 1995), les entreprises dont les dirigeants adoptent un discours militaire sont plus performantes que les entreprises qui refusent de considérer leurs concurrents comme des *"ennemis"*.

Ces études sont publiées alors que, depuis plusieurs années, notamment sous l'influence de Lakoff (Lakoff, 1986; Lakoff et Johnson, 1980), des disciplines comme la psychologie cognitive accordent une importance croissante à la métaphore. Elle n'est plus conçue comme un simple discours figuratif mais comme l'un des plus importants mode de compréhension du monde, c'est à dire un processus par lequel est compris et structuré un domaine (Lakoff et Johnson, 1980). Les métaphores sont alors considérées comme des objets de recherche justifiant de la création d'une revue scientifique¹.

Sous l'influence de ces évolutions et dans la continuité des premières propositions de Morgan (1980, 1984), plusieurs auteurs se sont regroupés pour proposer que les métaphores deviennent un champ de recherche en sciences de gestion (Grant et Oswick, 1996; Palmer et Dunford, 1996). Deux champs de recherche principaux ont été proposées: le rôle

¹ *Metaphor and Symbolic Activity*

des métaphores dans la construction des théories portant sur les organisations et le rôle des métaphores dans les organisations.

Dans cette perspective, l'objet de cette communication est d'étudier le rôle d'une métaphore spécifique, la Métaphore Militaire (MM), dans les organisations. Plus précisément, nous proposerons une synthèse des recherches antérieures permettant de définir un cadre d'analyse pour des recherches empiriques.

1. Les fondements du transfert métaphorique

Une métaphore se définit comme un transfert global et imprécis. Ainsi, pour Delattre (1990), le cas de la métaphore *"se rencontre lorsqu'on met en correspondance deux éléments placés, chacun de son côté, dans un environnement défini seulement de manière très globale"*. Son rôle consiste en un transfert global d'information d'un domaine relativement bien connu dans un nouveau domaine peu étudié (Tsoukas, 1991)

Il convient alors de bien distinguer cette notion de celle d'analogie qui est beaucoup plus précise. Ainsi, pour Delattre (1990), une analogie se rencontre *"lorsque deux systèmes sont représentés par deux énoncés tout à fait identiques quant à la forme, c'est à dire la structure, la seule différence portant sur la nature physique des entités mises en relation par cette structure"*. Un système électrique et un système mécanique peuvent avoir certaines propriétés obéissant à la même équation de D'Alembert sans qu'ils soient confondus. De même, pour Tsoukas (1991), une analogie se focalise sur un nombre restreint de relations afin de transférer une structure explicative.

Pour analyser le transfert métaphorique (cf. figure 1), il est nécessaire de distinguer deux notions essentielles: le domaine *"source"* et le domaine *"cible"* (Indurkha, 1991; Tsoukas, 1991). Le domaine *"source"* est celui qui fournit les représentations qui sont appliquées de façon globale au domaine *"cible"*. Ces représentations sont des modélisations de *"l'environnement"* du domaine *"source"* issues des *"recherches conventionnelles"* dans ce domaine. Elles sont directement appliquées à *"l'environnement"* du domaine *"cible"* (Indurkha, 1991).

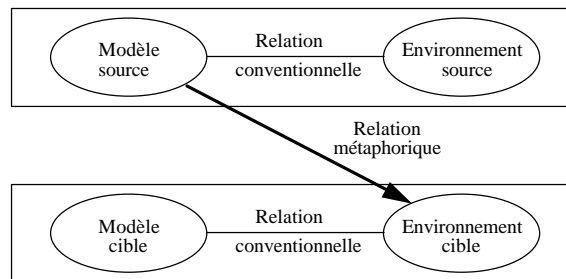


Figure 1

Le transfert métaphorique est donc par nature une relation "*non-conventionnelle*" (Indurkha, 1991): il revient à conceptualiser un élément de l'environnement cible en référence à un concept issu d'un modèle source. Il s'oppose donc au langage littéral qui consiste à donner un nom propre à chaque objet. Les auteurs s'opposent alors sur les conséquences de ce caractère "*non-conventionnel*":

1 - Le langage imagé s'oppose au langage littéral qui fonde la connaissance scientifique. Dans ce paradigme "*fonctionnaliste*" (Morgan, 1980), la métaphore ne fait pas partie de la connaissance scientifique et peut même lui être nuisible. En conséquence, si elle est inévitable elle doit être minimisée (Pinder et Bourgeois, 1982).

2 - C'est par le langage imagé que les individus construisent le sens de leurs actions (Lakoff, 1986; Lakoff et Johnson, 1980). Le rôle que joue la métaphore dans cette construction doit donc être un objet de recherche.

Dans cette seconde acception, quel est alors le rôle précis de cette relation "*non-conventionnelle*"? Pour Duhaime et Schwenk (1985), le raisonnement métaphorique est une des heuristiques permettant la prise de décision dans des situations complexes. Son rôle est essentiellement créatif (Morgan, 1980): il permet de donner une représentation rapide, flexible et évolutive de situations ambiguës (Hill et Levenhagen, 1995). L'intérêt principal des métaphores est leur capacité à "*donner du sens*" à des situations nouvelles pour lesquelles le décideur ne dispose pas de modèles formalisés. Cette flexibilité en faisant un des facteurs principaux de renouvellement des "*modèles mentaux*" des décideurs (Hill et Levenhagen, 1995).

Dans cette perspective, la MM est une heuristique qui permet aux individus de construire leur réalité. L'emploi d'un vocabulaire militaire permet de créer un certain nombre de représentations des organisations fondées sur les modèles militaires (modèles du domaine source). Les individus utilisent ces représentations pour donner rapidement du sens à des

situations ambiguës. La question qui se pose est alors la suivante: quelles sont les représentations qui sont créées par la MM?

2. Les fondements de la Métaphore Militaire

2.1. La nature métaphorique de l'application de la stratégie militaire

De nombreux auteurs ont souligné les différences entre le contexte économique et le contexte militaire (Aron in Philoleau et Swiners, 1980; Nadoulek, 1988; Schmidt, 1991). Une des différences majeures (Schmidt, 1991) est celle de la médiatisation de l'affrontement entre les entreprises (par le client). Dans la même logique, la guerre militaire a pour nature la destruction de la volonté adverse par l'effet d'une violence physique (réelle et/ou virtuelle), alors que l'activité économique, comme le souligne Weber (Nadoulek, 1988), est par nature une activité de valorisation.

Il convient donc de considérer que, s'il est difficile de nier certaines ressemblances ou similitudes entre les deux contextes, les affaires et la guerre militaire ne sont pas des phénomènes sociaux identiques (Schmidt, 1991). Par suite, il existe un niveau métaphorique et un niveau analogique de la transposition (Le Roy, 1994). Les approches métaphoriques sont des applications directes de versions unifiées de la stratégie militaire à l'ensemble de la stratégie d'entreprise, qui, à cette occasion, est entièrement redéfinie sur des bases militaires (James, 1985; Kotler et Singh, 1981; Ries et Trout, 1986; Rogers, 1988).

Ces transferts métaphoriques se concrétisent par la proposition de modèles alternatifs fondés sur des représentations formalisées dans le domaine militaire. Cette ambition étant le plus souvent explicitement soulignée par leurs auteurs. Ainsi, Ries et Trout (1986) conçoivent leur *"marketing warfare"* comme une alternative à un marketing trop centré, à leur sens, sur le client. De même, James (1985) conçoit son application de la stratégie militaire comme la base d'un renouvellement de la pensée stratégique alors considérée comme fondée sur des modélisations erronées. Enfin, Cook (1983) prétend clairement définir un *"nouveau paradigme marketing"*.

Quel mode de représentation est alors créé par ces applications métaphoriques de la stratégie militaire? Quelle grille de lecture de *"l'environnement cible"* fournissent les *"modèles sources"*? Pour Hunt et Menon (1995), toute métaphore de l'organisation a quatre dimensions: une vision ontologique, des concepts (un vocabulaire), des modèles (des théories) et des valeurs.

2.2. La vision ontologique.

Depuis que Clausewitz a "*pensé la guerre*" (Aron, 1984) comme un conflit de volontés, cette notion de conflit a pris une place centrale dans les définitions militaires de la stratégie (Beaufre, 1963; Poirier, 1987). Ainsi, pour Beaufre (1963), la stratégie est "*l'art de la dialectique des volontés employant la force pour résoudre leurs conflits*". De même, pour Poirier (1987), le conflit étant constituant du politique, la politique-en-acte (la stratégie) n'a de sens que dans un univers conflictuel. Chaque entité politique n'est censée trouver son identité que dans l'opposition de ses intérêts avec les autres entités politiques (Poirier, 1987).

Cette opposition génétique conduit chacune de ces entités à engager des actions de coercition. Ces actions sont du domaine de la stratégie dont une des branches particulières est la stratégie militaire (Beaufre, 1963; Poirier, 1987). La spécificité de la stratégie militaire est alors l'emploi de la violence physique, qu'elle soit réelle (Clausewitz, 1955) ou virtuelle (Poirier, 1987). Des actions sont engagées selon des principes doctrinaux afin de provoquer des effets destructeurs physiques et/ou psychologiques.

Cette définition de la stratégie, si elle est parfois contestée (David, 1989), est une conception dominante dans le domaine militaire. Elle correspond à la nature de son contexte et met en évidence la spécificité des concepts et des modèles dans ce domaine. Ils ne s'appliquent directement qu'à des relations conflictuelles employant la force armée (Danet, 1992).

Dans une perspective métaphorique, l'application directe de cette conception des relations internationales se traduit par une représentation de l'entreprise fondée sur la notion de conflit. Par nature, les entreprises sont en conflit avec leurs concurrents pour survivre ou se développer. Leurs relations sont représentées de façon dichotomique où sont opposés les "*ennemis*" et les "*alliés*" (Hunt et Menon, 1995). L'accent est essentiellement porté sur les notions de combat ou de victoire: "*the objective is simple: victory. Conflict, not co-operation, is the norm*" (Whittington, 1995). En d'autres termes, sur le plan ontologique, la métaphore militaire renforce la thèse d'un univers "*hypercompétitif*" (D'Aveni, 1995) dans lequel les entreprises sont condamnées à s'agresser mutuellement pour survivre.

Cette emploi est explicite dans les propositions de Kotler et Singh (1981) et de Ries et Trout (1986), quand ils font référence à la stratégie militaire pour définir un nouveau marketing centré sur la concurrence. En ce sens, il renforce la représentation concurrentielle des rapports entre les entreprises issue de l'Economie Industrielle, qui mesure le succès d'une firme par rapport à celui de ses rivaux (Porter, 1982). Les travaux s'inscrivant dans ce

"paradigme de la rationalité concurrentielle" (Mathé, 1995) vont, par suite, adopter de très nombreux concepts issus de la stratégie militaire.

2.3. Les concepts

L'un des principaux apports de la métaphore militaire est le vocabulaire. Le terme stratégie en lui-même est une "*métaphore morte*" (Tsoukas, 1991), en ce sens que son étymologie (art de conduite de la guerre) n'a que peu de rapport avec son emploi dans le contexte économique. Dans cette perspective, l'un des principaux apports du "*marketing warfare*" est l'introduction d'un vocabulaire composé de termes comme "*l'attaque frontale*", la "*guérilla*", ou, plus généralement, les "*manoeuvres concurrentielles*".

Comme Kotler l'admet lui-même (Lamb, 1984), ce terme de manoeuvre est purement métaphorique, en ce sens qu'il n'y pas d'équivalent, dans le domaine économique, des déplacements de forces physiques sur un terrain d'opération. De la même façon, les concepts de "*guerre des prix*" ou de "*guerre économique*" sont essentiellement métaphoriques. En effet, littéralement, une "*guerre pour les parts de marché*" consisterait en un affrontement armé entre les salariés d'entreprises différentes (les "*soldats*" ou "*guerriers*") dont le résultat déterminerait les gains ou les pertes de part de marché.

Il est alors remarquable de constater que, malgré cette différence de nature, de nombreux termes vont se diffuser dans les recherches s'inscrivant dans le paradigme concurrentiel. Ainsi, la référence militaire ne sera plus systématiquement citée quand il s'agira de définir les "*stratégies offensives et défensives*" (Porter, 1982), les "*manoeuvres concurrentielles*" (Smith et al, 1993), les "*stratégies de conquête*" ou "*d'attaque des leaders*" (Ward et Stasch, 1986).

En ce sens, de nombreux termes issus de la stratégie militaire sont en train de devenir des "*métaphores mortes*" dans les études s'inscrivant dans le paradigme concurrentiel. Dans cette perspective, pour Hunt et Menon (1996), la richesse du vocabulaire militaire devrait se traduire par d'autres transferts sémantiques, comme ceux de "*guerre majeure*" ou de "*guerre locale*". Ces différents concepts s'intègrent alors dans un ensemble de modèles.

2.4. Les modèles

Les modèles qui composent la MM sont essentiellement fondés sur la notion de manoeuvre. Le marché ou le secteur étant considéré comme le "*champ de bataille*", tout le problème de la stratégie consiste à manoeuvrer, de la même façon qu'une armée se déplace sur

un champ de bataille physique, pour prendre des positions avantageuses (Philoleau et Swiners, 1980). Deux types de manoeuvres génériques sont alors possibles: les "*manoeuvres offensives*" et les "*manoeuvres défensives*". Pour chacune de ces manoeuvres, il est possible soit de se livrer à un "*affrontement direct*", soit de tenter des "*manoeuvres indirectes*", comme "*l'attaque de flanc*", la "*guérilla*", etc. (James, 1985; Kotler et Singh, 1981; Philoleau et Barboteu-Hayotte, 1994; Ries et Trout, 1986).

Les modèles militaires mettent donc essentiellement l'accent sur les aspects externes de la stratégie, en considérant que la dynamique concurrentielle est un ensemble de manoeuvres et de contre-manoevres qui vont déterminer les performances des entreprises (James, 1985). De nombreux modèles sont alors disponibles pour créer des images en fonction du problème spécifique de ceux qui les emploient. Ainsi, pour un petite entreprise, l'évocation du modèle de "*guérilla*" permet de se représenter l'image d'une armée qui, disposant de peu de moyens, évite "*l'affrontement direct*" par une plus grande rapidité dans l'action (Mc Millan, 1980; Philoleau et Barboteu-Hayotte, 1994).

De la même façon, la "*stratégie indirecte*" des entreprises japonaises, dont la référence militaire est Sun Tzu (Kotler, 1987; Romm, 1991), a souvent été évoquée pour décrire leurs stratégies de pénétration des marchés occidentaux. Inversement, le modèle de l'affrontement direct, théorisé par Clausewitz et ses épigones dans le domaine militaire, permet de se représenter une situation de "*concurrence frontale*" dans laquelle les concurrents tentent de l'emporter par une "*puissance supérieure*" (Cook, 1983).

Ces modèles créent donc des modes de compréhension de "*l'environnement cible*" qui permettent une représentation imagée de situations complexes, sans référence ou presque aux modèles conventionnels préexistants (comme l'analyse de portefeuille au moment de l'introduction du "*marketing warfare*"). La faible formalisation du transfert, caractéristique de la métaphore (par opposition à l'analogie), leur donne une flexibilité, une rapidité et une créativité qui en ont fait le premier mode de représentation de nouveaux comportements concurrentiels, comme la "*conquête*" des marchés américains par les entreprises japonaises (Kotler, 1987). Ces modèles véhiculent alors un certain nombre de valeurs militaires.

2.5. Les valeurs

La MM véhiculerait un certain nombre de valeurs positives pour les organisations comme la discipline, qui permet de satisfaire le besoin de contrôle organisationnel, la solidarité de groupe, l'esprit de corps et, plus généralement, les valeurs masculines comme la force, la loyauté et l'endurance (Garsombke, 1988). De la même façon, elle exalterait les

valeurs de victoire, d'honneur et de défense de la nation (Hunt et Menon, 1995) qui sont susceptibles de créer une dynamique forte, un "*esprit de combat*", à l'intérieur de l'organisation.

C'est sans doute ce problème des valeurs qui est un des points les plus polémiques de l'emploi de la MM. Ainsi, pour Tsoukas (1993), toute métaphore est une source de distorsions idéologiques. Dans les sociétés capitalistes, notamment, la plupart des métaphores permettraient la dissimulation des conflits sociaux et des iniquités. En ce sens, pour Wilson (1992), les métaphores employées dans une entreprise sont le reflet de tensions politiques. L'emploi du langage militaire est alors conçu comme un moyen permettant de maintenir une culture masculine défavorisant les femmes dans l'organisation.

La MM est également accusée de renforcer les valeurs de la planification en entretenant le mythe de l'Etat-Major qui planifie les actions que les opérationnels, sur la "*ligne de front*", mettent en oeuvre (Whittington, 1995). Dans un même ordre d'idée, elle entretiendrait le mythe des "*grands leaders*", des grands "*capitaines d'industries*" (Whittington, 1995), qui, par, leur "*génie*", mèneraient les entreprises qu'il dirige à la "*victoire*", de la même façon que le succès d'Austerlitz fut essentiellement attribué au génie de Napoléon. En d'autres termes, la MM se traduirait par une communication "*top-down*" renforcée, c'est à dire par un pouvoir accru de la direction (Garsombke, 1988).

Mais les plus violentes critiques faites à MM sont essentiellement d'ordre éthique (Hunt et Menon, 1995). Ainsi, elle véhiculerait un certain nombre de présupposés idéologiques très dangereux comme la négation de la valeur de la vie humaine, la violence de groupe, l'esprit de revanche, le rabaissement de la nature humaine et le contrôle par la menace (Garsombke, 1988). Dans cette perspective, pour Khron (Hunt et Menon, 1995), l'importance que prend la MM est un véritable défi pour l'éthique du Marketing.

En résumé (cf. tableau 1), la MM introduit ou conforte une vision ontologique fondée sur la notion de conflit. Les entreprises sont identifiées comme concurrentes et ne peuvent survivre ou se développer que de façon coercitive. Sur le plan du vocabulaire, elles sont supposées "*attaquer*" leurs concurrents ou se "*défendre*" contre leurs "*manoeuvres*". Les modèles militaires sont alors utilisés pour représenter les comportements externes des entreprises. Ces modèles véhiculent un certain nombre de valeurs masculines accusées de renforcer les pouvoirs de la direction et, surtout, de justifier de l'usage de la violence de groupe. Toutes ces controverses sur les valeurs véhiculées par la MM conduisent à s'interroger sur sa portée et ses limites.

Ontologie	Concepts	Modèles	Valeurs
Les firmes s'opposent de façon génétique pour survivre ou se développer: le concurrent est "l'ennemi".	Elles " <i>manoeuvrent</i> ", " <i>attaquent</i> " et " <i>se défendent</i> " dans une " <i>guerre</i> " pour les " <i>parts de marchés</i> ".	Plusieurs typologies de manoeuvres sont proposées: " <i>directes</i> ", " <i>indirectes</i> ", " <i>frontales</i> ", de " <i>guérilla</i> ", etc.	Les valeurs masculines sont renforcées et justifient de l'emploi de la violence de groupe.

Tableau 1: les dimensions de la MM

3. Portée et limites de la Métaphore Militaire

3.1. La pertinence de la MM comme heuristique de la décision

Comme l'ensemble des métaphores, la MM propose une vision partielle de l'entreprise mettant l'accent sur un nombre limité de variables (Morgan, 1980). Or, par nature, la MM attire l'attention sur des variables ... militaires. Einhorn et Hogarth (Duhaime et Schwenck, 1985) mettent alors en garde les utilisateurs de métaphores: "*metaphors provide models of phenomena and thus direct attention to specific aspects and variables ... As should be clear, the choose of one particular metaphor is crucial since it directs attention to a limited set of variables, there by excluding others*".

Il se pose alors la question des conséquences positives et négatives de l'emploi de la MM. Est-elle une "bonne" ou une "mauvaise" métaphore? Jusqu'où convient-il de ne pas "la pousser trop loin"? Poser ces questions renvoi à des interrogations toutes aussi fondamentales. Comment évaluer la pertinence et les limites d'une métaphore? Comment déterminer son influence sur la prise de décision? Quelles méthodologies doit-on ou peut-on utiliser pour mettre en évidence l'emploi et les conséquences de l'emploi d'une métaphore?

L'étude des métaphores relevant du domaine de la psychologie, la tentation est grande, tout d'abord, d'utiliser les méthodes développées dans ce domaine de recherche et, notamment, la méthode expérimentale. La thèse de Raghavan (1990) permet alors de mettre en évidence l'apport de cette méthode et ses limites. L'auteur teste sur plusieurs groupes d'étudiants (groupes témoins et groupes utilisateurs) la proposition suivante: "*les individus qui utilisent la MM pour analyser une situation d'affaires ont une meilleure compréhension du contexte de décision que ceux qui ne l'utilisent pas*".

Si les résultats sont positifs, les limites de cette recherche sont très importantes. Tout d'abord, l'auteur admet qu'il existe peu d'instruments capables de mesurer "*une meilleure compréhension de la situation*". Ensuite, il reconnaît, d'une part, qu'il est difficile de

généraliser les résultats et, d'autre part, que la situation de recherche reste largement artificielle. Ce travail fondateur est donc insuffisant pour conclure sur l'apport heuristique de la MM. En abandonnant la méthode expérimentale, d'autres voies de recherches sont envisageables.

3.2. MM, "*Orientation Concurrents*", *comportements agressifs et performances*

La MM se concrétise par une représentation essentiellement concurrentielle des rapports interentreprises. Plus précisément, elle encourage les managers à considérer les entreprises présentes sur leurs marchés comme des concurrents qu'il convient de dépasser continuellement. L'autre est "*l'ennemi*", celui qui menace la survie et/ou le développement de l'entreprise (Ries et Trout, 1986). Lors de la prise de décision stratégique, il convient donc de mettre l'accent essentiellement sur les concurrents, afin de prévenir leurs manoeuvres concurrentielles et de tenter de les mettre en difficultés. Ce type de démarche est qualifié de "*competitor-oriented*" par opposition à la démarche "*customer-oriented*" (Gatignon et Xuereb, 1996; Oxenfeldt et Moore, 1978).

Cette "*orientation concurrent*", induite par la MM, permet-elle aux entreprises d'avoir de meilleures performances? Les travaux traitant de cette question semblent indiquer que ce n'est pas le cas. Par exemple, dans une étude longitudinale portant sur vingt entreprises, Armstrong et Collopy (1996) montrent clairement que les entreprises qui ont choisi des objectifs "*orientés concurrents*" connaissent sur le long terme de très graves difficultés. Inversement, les entreprises qui ont choisi des objectifs indépendamment de leurs concurrents ont à court terme et à moyen terme des performances qui leur permettent de survivre et de se développer.

Dans une analyse proche, nombre d'études montrent que les comportements très agressifs, notamment en matière de prix, tendent à dégrader la rentabilité générale d'un secteur et finalement, les performances de l'ensemble des entreprises. Par exemple, Brandmeyer et Schmidt (1995) montrent comment des comportements agressifs diminuent durablement les marges dans le secteur des parfums de luxe.

De même, dans un contexte de dérégulation du secteur du transport aérien, l'agressivité des concurrents se serait traduite par une dégradation des performances de l'ensemble des entreprises (Smith et al, 1993). La MM est alors accusée d'entretenir le mythe de la concurrence et, ainsi, de faire perdre de vue à l'ensemble des entreprises toutes les solutions de coopération pour ne retenir que les solutions de coercition (Smith et al, 1993).

3.2. Une approche contingente de la pertinence de la MM.

Si les auteurs précédents sont très critiques vis à vis de la MM, d'autres vont proposer un avis plus nuancé faisant dépendre la pertinence de la MM des circonstances de son emploi. Ainsi, en considérant que les métaphores sont des "*lentilles cognitives*" utilisées pour donner du sens à toutes les situations, Kendall et Kendall (1993, 1994) tentent de mettre en évidence les langages utilisés lors de la mise en place des systèmes d'information. Les auteurs identifient, dans une étude exploratoire (Kendall et Kendall, 1993), neuf métaphores: le jeu, la machine, la journée, la jungle, la famille, la zoo, la société, la guerre et l'organisme.

La MM n'est alors qu'une des métaphores qu'il est possible d'employer. La pertinence de son emploi étant lié au type de système d'information développé (Kendall et Kendall, 1994). L'emploi de la MM est ainsi considéré comme facilitant le développement de système d'information concurrentiels. En revanche, son emploi est censé freiner les développement de systèmes d'information traditionnels ainsi que des SIAD.

Types de SI	Succès peu facilité si ces métaphores sont présentes	Succès facilité si ces métaphores sont présentes
Coopératif	Société, Zoo	Journée, Jeu, Organisme
Compétitif	Zoo, Famille, Société	Guerre, Jeu, Organisme
MIS traditionnel	Guerre, Jungle	Société, Machine, Famille
Systèmes expert	Jungle, Zoo	Machine, Jeu, Organisme
SIAD	Guerre, Journée	Famille, Société, Organisme
SI pour dirigeants	Journée, Zoo	Organisme, Jeu

Tableau 2

Dans une approche comparable, Hinterhuber et Levin (1995) considèrent que la pertinence de l'emploi du "*management by war*" est fonction du type d'environnement dans lequel se trouve l'entreprise ainsi que de sa position sur le marché (cf. tableau 3). Dans plusieurs cas, son emploi est inutile alors qu'elle peut s'avérer dangereuse pour un "*suiveur*" sur un marché en disparition.

	M. en croissance	M. stagnants	M. en disparition
Leaders de marchés	Inutile	Utile	Inutile
Suiveurs	Utile	Utile	Dangereuse
Nouveaux entrants	Utile	Inutile	

Tableau 3

3.3. Proposition d'un cadre d'analyse

Si les propositions de Kendall et Kendall (1993, 1994) et de Hinterhuber et Levin (1995) permettent de nuancer les critiques relatives à l'emploi de la MM, une étude, menée par Berth (Hinterhuber et Levin, 1995), permet de les remettre totalement en cause. En effet,

cet auteur établit un lien direct entre l'emploi de la MM par des décideurs et plusieurs indicateurs de performances.

Cette étude montre, tout d'abord, que l'emploi de la MM est relativement limité dans le domaine économique. En effet, seuls 15% des 430 managers interrogés se représentaient leurs concurrents comme des "ennemis". Ces "ennemis" étant des entreprises relativement similaires à l'entreprise, clairement identifiées pour leur comportements agressifs, que ce soit en termes de prix ou d'innovation.

Toutefois, si cet emploi est limité, des résultats contradictoires avec les précédents sont mis en évidence quand il s'agit d'établir un lien entre la MM et les performances. Ainsi, en isolant les entreprises dont les managers considèrent leurs concurrents comme des ennemis des autres, Berth établit une nette différence de performances à leur avantage (cf. annexe 1).

Ces entreprises ont un ROI moyen de plus de 10% alors que les autres ont un ROI de moins de 4%. De la même façon, elles ont un ROS moyen de plus de 9% alors que les autres ont un ROS de moins de 3%. De plus, ces entreprises ont un délai d'innovation beaucoup plus court et un pourcentage d'innovation dans le CA total plus important tout en ayant un taux de rebut moins important (cf. annexe 1).

Les résultats de l'étude de Berth contredisent donc largement les dénégations de nombre d'auteurs hostiles à la MM. Au contraire, ils semblent conformes aux propos normatifs de Ries et Trout (1986) qui encouragent les dirigeants à considérer leurs concurrents comme des ennemis. De même, ils sont contradictoires par rapport aux résultats des travaux précédents (cf. figure 2).

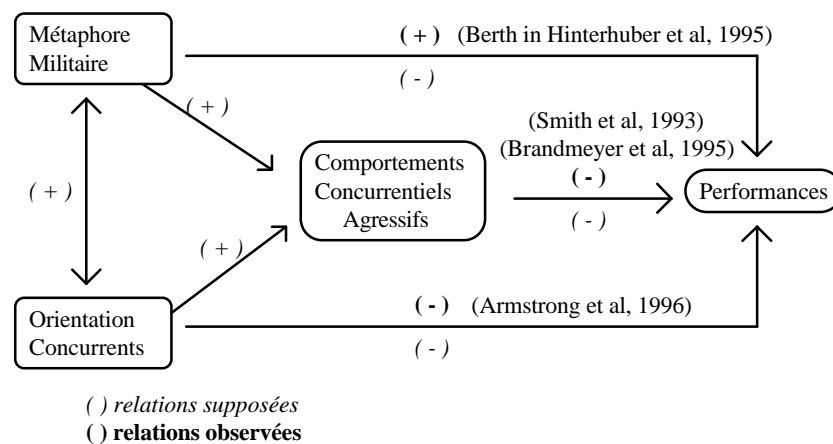


Figure 2

Il conviendrait donc de tester l'ensemble de ces relations supposées et/ou observées dans des recherches différentes en employant une méthodologie unique afin de se

prononcer sur l'origine des contradictions mises en évidence. Les hypothèses seraient les suivantes:

H11: plus une entreprise emploie la MM, plus elle est orientée concurrent

H12: plus une entreprise emploie la MM, plus elle est agressive vis à vis de ses concurrents

H13: plus une entreprise emploie la MM, plus elle est performante

H14: plus une entreprise est orientée concurrent, plus elle est agressive vis à vis de ses concurrents

H15: plus une entreprise est orientée concurrent, plus elle est performante

H16: plus une entreprise est agressive vis à vis de ses concurrents, plus elle est performante

Conclusion

Les métaphores sont des transferts globaux de représentations d'un domaine "source" vers un domaine "cible". Elles permettent de créer rapidement une compréhension simplifiée d'un point particulier de ce domaine cible. Dans cette perspective, la MM introduit ou conforte une vision ontologique fondée sur la notion de conflit. Les entreprises sont identifiées comme concurrentes et ne peuvent survivre ou se développer que de façon coercitive. Sur le plan du vocabulaire, elles sont supposées "attaquer" leurs concurrents ou se "défendre" contre leurs "manoeuvres". Les modèles militaires sont alors utilisés pour représenter les comportements externes des entreprises.

Ces modèles véhiculent un certain nombre de valeurs masculines qui peuvent créer une dynamique à l'intérieur de l'organisation. Toutefois, elles sont également accusées de renforcer les pouvoirs de la direction et, surtout, de justifier de l'usage de la violence de groupe. Ce qui conduit à s'interroger sur la portée et les limites de la MM. Les études empiriques menées sur ce thème ont des résultats contradictoires. En effet, si une stratégie "orientée concurrent" diminue les performances, une identification des concurrents comme des "ennemis" accroît les performances.

La question de la portée et des limites de la MM reste donc encore posée. Dans cette perspective, une première recherche a consisté à évaluer la mesure dans laquelle la MM permet de créer une "meilleure compréhension de la situation" Raghavan (1990). Dans des approches plus classiques, la MM est accusée d'orienter l'attention des dirigeants sur les concurrents et de favoriser le développement de comportements agressifs entraînant une dégradation générale des marges.

Ces critiques sont nuancées dans des approches contingentes et complètement remises en cause dans une étude empirique liant directement l'emploi de la MM aux performances. Ces nuances et contradictions conduisent à proposer un cadre analytique dont

l'évaluation empirique, en cours, devrait permettre une meilleure compréhension de la pertinences de l'emploi de la MM.

Bibliographie

- ARMSTRONG J. S. & COLLOPY F. (1996), "Competitor orientation: effects of objectives and information on managerial decisions and profitability", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, n°2, p. 188-199.
- ARON R. (1984), *Paix et guerre entre les nations*, Paris, Calman Levy.
- BEAUFRE A. (1963), *Introduction à la stratégie*, Paris, Armand Colin.
- BRANDMEYER K. & SCHMIDT M. (1995), "La guerre des prix dans les parfums, de l'autodestruction d'un secteur", *Décisions Marketing*, n°6, p. 15-22.
- CHEN M-J. & HAMBRICK D. C. (1995), "Speed, stealth, and selective attack: how small firms differ from large firms in competitive behavior", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, n°2, p. 453-482.
- CHEN M-J. & MILLER D. (1994), "Competitive Attack, Retaliation and Performance: an Expectancy-Valence Framework", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, n° 2, p. 85-102.
- CLANCY J. J., *The invisible powers*, Lexington Books, 1989.
- CLAUSEWITZ C. V. (1955), *De la guerre*, Paris, Minit.
- COOK V. J. Jr. (1983), "Marketing strategy and differential advantage", *Journal of Marketing*, Vol. 47, n°2, p. 68-75.
- DANET D. (1992), "La stratégie militaire appliquée aux affaires: Austerlitz ou Waterloo?", *Revue Française de Gestion*, n°87, p. 24-29.
- D'AVENI R. (1995), *Hypercompetition*, Paris, Vuibert.
- DAVID C. P. (1989), *Les études stratégiques*, Quebec, Méridien.
- DUHAIME I.M. & SCHWENK C.R. (1985), "Conjectures on cognitive simplification in acquisition and divestment decision making", *Academy of Management Review*, Vol. 10, n°2, p. 287-295.
- GARSOMBKE D.J. (1988), "Organizational culture dans the mantle of militarism", *Organisational Dynamics*, Vol. 17, n°1, p 46 -56.
- GRANT D. et OSWICK C. (ed.) (1996), *Metaphor and organizations*, Sage Publication, London.
- HILL R.C. & LEVENHAGEN M. (1995), "Metaphors and mental models: sensemaking and sensegiving in innovative and entrepreneurial activities", *Journal of Management*, Vol. 21, n°6, p. 1057-1074.
- HUNT S. D. & MENON A. (1995), "Metaphors and Competitive Advantage: Evaluating the Use of Metaphors in Theories of Competitive Strategy", *Journal of Business Research*, Vol. 33, n°2, p. 81-90.
- HINTERHUBER H. H. & LEVIN B. M. (1995), "Management by war - a helpful way to view the competition", in Hussey D.E. (ed.), *International review of strategic management*, Vol. 6, p. 107-122.
- INDURKHYA B. (1991), "Modes of metaphor", *Metaphor and symbolic activity*, Vol. 6, n°1, p 1-27.
- JAMES B. G. (1985), *Business wargames*, Abacus press, Trundbridge Well.
- KENDALL J.E. & KENDAL K.E. (1993), "Metaphors and methodologies: living beyond the systems machine", *Management Information System*, Vol. 17, n°2, p 149-171.
- KENDALL J.E. & KENDAL K.E. (1994), "Metaphors and their meaning for information systems development", *European Journal of Information System*, Vol 3, n°1, p 37-47.
- KOTLER P. (1987), *La concurrence totale: les leçons du marketing stratégique japonais*, Organisation, Paris.
- KOTLER P. & SINGH R. (1981), "Marketing Warfare in the 1980s", *The Journal of Business Strategy*, Vol. 1, n°3, p. 30-41.
- LAMB R.B. (1984), *Competitive strategic management*, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- LAKOFF G., "The meanings of literal", *Metaphor and Symbolic Activity*, 1, 1986, p. 291-296.
- LAKOFF G. et JOHNSON M., *Metaphors we live by*, Chicago, University of Chicago Press, 1980.
- LE ROY F. (1994), *Doctrines militaires et management stratégique des entreprises*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montpellier I, Montpellier.
- LE ROY F. (1995), "Stratégie militaire, agressivité concurrentielle et stratégie concurrentielle", *Communication au Congrès de l'AIMS*, Lyon.
- LE ROY F. (1997), "De l'utilisation des doctrines militaires dans le domaine de l'entreprise", *Annales des Mines, Gérer et Comprendre*, n°47, p. 89-96.
- MAC MILLAN I. (1980), "How business strategists can use guerilla warfare tactics", *Journal of Business Strategy*, Vol. 1, n°3, p. 63-65.
- MATHE J-C. (1995), "Rétrospectives et perspectives en stratégie d'entreprise", *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n°21, 5, p. 31-50.

- MORGAN G. (1980), "Paradigm, metaphors, and puzzle solving in organization theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, n°4, p. 605-622.
- MORGAN G. (1984), "More on metaphor: why we cannot control tropes in administrative science", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, n°4, p. 601-607.
- NADOULEK B. (1988), *L'intelligence stratégique*, Paris, Etude CPE n° 100.
- OXENFELDT A. R. & MOORE W. L. (1978): "Customer or competitor: which guideline for marketing", *Management Review*, Août, p. 43-48.
- PALMER I. et DUNFORD R. (1996), "Conflicting uses of metaphors: reconceptualizing their use in the field of organizational change", *Academy of Management Review*, Vol. 21, n°3, p. 691-717.
- PEACOCK W.E. (1984): *Corporate combat*, New-York, NY, Facts on file.
- PETER VEN DEINSE S. (1990), "De Sun Tzu à Tom Peters, trois modes de management gagnants", *A pour affaires économiques*, n° 9, 120-123.
- PHILOLEAU Y. H. & BARBOTEU-HAYOTTE D. (1994), *Le grand combat*, Paris, Dunod.
- PHILOLEAU Y. H. & SWINERS J-L. (1980), *Le marketing de combat*, Persuaders!, Neuilly.
- PINDER C. G. ET BOURGEOIS V. W. (1982), Controlling Tropes in Administrative Science, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 27, n°4, p. 641-652.
- POIRIER L. (1987), *Stratégie théorique II*, Paris, Economica.
- PORTER M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence*, Paris, Economica.
- RAGHAVAN V. V. (1990), *An approach to competitive modelling using the military metaphor and comprehensive situation mapping*, PhD, Kent State University, Kent, Ohio.
- RIES A. & TROUT J. (1986), *Marketing warfare*, New York, Mc Graw Hill.
- ROGERS D. J. (1988), *Les stratégies militaires appliquées aux affaires*, Paris, First.
- ROMM J.J., (1991) "The gospel according to Sun Tzu", *Forbes*, Vol 148, n°13, p. 154-162.
- ROMON P. (1990), "Quand les managers se prennent pour des généraux", *Challenges*, Septembre.
- SCHMIDT C. (1991), *Penser la guerre, penser l'économie*, Paris, Odile Jacob.
- SCHWENK C.R. (1988), "The cognitive perspective on strategic decision making", *Journal of Management Studies*, Vol. 25, n°1, p. 41-55.
- SMITH K. G., GRIMM C. M ET GANNON M. J. (1993), *Dynamics of competitive strategy*, Newbury Park, CA: Sage.
- SWINERS J-L. ET BRIET J- M. (1993), *Marketing: une autre vision de la stratégie*, Paris, ESF.
- TSOUKAS H. (1991), "The Missing Link: a Transformational View of Metaphors in Organizational Science", *Academy of Management Review*, Vol 16, n°3, p. 566-585.
- TSOUKAS H. (1993), "Analogical Reasoning and Knowledge Generation in Organization Theory", *Organization Studies*, Vol. 14, n°3, p. 323-346.
- WARD J. L. & STASCH S. F. (1986), "When are market leaders most likely to be attacked", *The Journal of Consumer Marketing*, Vol 3, n°4, p. 41-48.
- WHITTINGTON R. (1995), *What is strategy - and does it matter?* Routledge, London and New York.
- WILSON F. (1992), "Language, technology, gender and power", *Human Relations*, Vol 45, n°9, p 883-994.

Annexe 1

