

**HEC MONTRÉAL**  
École affiliée à l'Université de Montréal

*Les parallélismes, les interfaces et les interactions entre les stratégies  
d'affaires, géopolitiques et militaires.*

*Le cas BP plc au Moyen-Orient et l'Accord de la ligne rouge*

**Par :**  
**Othón A. León**

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences  
(Sciences de la gestion ; pôle stratégie)*

Novembre 2018  
©Othón A. León, 2018

## SOMMAIRE

Ce mémoire explore la manière dont les entreprises d'importance vitale pour l'État mobilisent leurs ressources pour appliquer trois types de manifestations (*parallélismes, interfaces et/ou interactions*) des stratégies commerciales, géopolitiques et / ou militaires en vue de la réalisation de leurs objectifs. Il contribue aux avancées de la connaissance en abordant le thème de la gestion stratégique des compagnies à grande échelle par rapport à leurs liens avec la Grande stratégie de l'État. D'autres recherches ont contribué au développement des connaissances des milieux stratégiques, soit d'affaires, géopolitique ou militaire, mais pas au sujet des intersections entre les trois par rapport à la Grande stratégie de l'État.

Notre exploration s'appuie *principalement* sur le cadre théorique de Robert F. Grattan (2002, 2009, 2008, 2011) qui propose l'existence d'un lien entre les stratégies militaires et des affaires au moment de leurs formulations, ce qui nous a permis d'élaborer sur l'idée de l'existence et l'utilisation de diverses manifestations de la typologie tripartite (stratégique). En même temps, Il se base sur des données historiques issues d'une étude de cas ; celui de la BP plc. Nous nous sommes inspirés des idées d'Alfred Chandler (1962, 1977) en tant qu'historien des affaires qui concentre son attention sur l'influence de l'histoire de la gestion, pôle conception-méthodologie-approche stratégique.

Nous concluons que les compagnies stratégiques pour l'État, peuvent en effet profiter de l'existence de différentes manifestations de la démarche stratégique sous la forme de parallélismes, d'interfaces et d'interactions des stratégies d'affaires, géopolitique et militaire.

Mots-clés : Stratégie, gestion, processus, contenu, contexte, état, parallélisme, interface, interaction, affaires, géopolitique, militaire.

## TABLE DES MATIÈRES

- Sommaire .....	<a href="#">iv</a>
- Table de matières.....	<a href="#">v</a>
- Liste des tableaux et des figures.....	<a href="#">vi</a>
- Remerciements.....	<a href="#">vii</a>
- Introduction .....	<a href="#">1</a>
- Chapitre 1 : L'idée de la Stratégie .....	<a href="#">10</a>
o 1.1 La Stratégie : À l'origine .....	<a href="#">10</a>
▪ 1.1.1 Les différentes dimensions de la stratégie .....	<a href="#">14</a>
o 1.2 La Stratégie : Les points de vue militaire, politique et du management .....	<a href="#">16</a>
▪ 1.2.1 L'aspect militaire de la stratégie .....	<a href="#">17</a>
▪ 1.2.2 L'aspect politique de la stratégie .....	<a href="#">21</a>
▪ 1.2.3 L'aspect entreprise de la stratégie .....	<a href="#">24</a>
- Chapitre 2 : Les sources et la méthodologie .....	<a href="#">32</a>
o 2.1 L'épistémologie .....	<a href="#">40</a>
- Chapitre 3 : La Stratégie dans l'industrie pétrolière .....	<a href="#">42</a>
o 3.1 BP plc et l'utilisation de la stratégie à l'ère du pétrole .....	<a href="#">43</a>
▪ 3.1.1 Les acteurs : Individus, groupes, sociétés, institutions et nations ...	<a href="#">44</a>
▪ 3.1.2 Les conflits stratégiques, historiques et sous-jacents parmi les acteurs .....	<a href="#">47</a>
▪ 3.1.3 L'évolution des parallélismes, interfaces et interactions stratégiques pour obtenir le pétrole du Moyen-Orient .....	<a href="#">53</a>
- Chapitre 4 : Les parallélismes, interfaces et interactions stratégiques utilisées par BP plc au Moyen-Orient .....	<a href="#">56</a>
o 4.1 La naissance de l'Anglo-Persian Oil Company et les premières manifestations stratégiques .....	<a href="#">58</a>
o 4.2 Au cours de la Première Guerre mondiale .....	<a href="#">64</a>
o 4.3 L'Accord de la ligne rouge .....	<a href="#">71</a>
- Chapitre 5 : Conclusion .....	<a href="#">78</a>
- Bibliographie .....	<a href="#">83</a>

## LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1. Les 3 différents niveaux d'analyse de l'aspect affaires de la stratégie.....	25
Tableau 2. Évolution des concepts de gestion stratégique.....	27
Tableau 3. Les différentes significations de la stratégie des affaires.....	28
Tableau 4. Dix écoles de pensée en gestion stratégique.....	29
Tableau 5. Parallélismes, interfaces et/ou interactions, implicites ou explicites, dans l'histoire de la BP plc au Moyen-Orient (Période 1850-1928).....	62
Figure 1. BP plc : Historique du rang « Fortune Global 500 ».....	2
Figure 2. Les dimensions de la stratégie selon Pettigrew.....	5
Figure 3. Les trois états de la dynamique stratégique : Parallélismes, interfaces et interactions....	7
Figure 4. La coexistence des trois manifestations de la dynamique stratégique : Parallélismes, interfaces et interactions.....	8
Figure 5. Forces affectant la conduite de la guerre et des affaires.....	21
Figure 6. Adaptation des dimensions stratégiques.....	61
Figure 7. Adaptation des dimensions stratégiques dans la Grande stratégie.....	64
Figure 8. Adaptation des dimensions stratégiques dans la stratégie d'affaires.....	65
Figure 9. Adaptation des dimensions stratégiques dans la stratégie politique.....	67
Figure 10. Adaptation des dimensions stratégiques dans la stratégie militaire.....	68
Figure 11. L'accord de la ligne rouge.....	81

## REMERCIEMENTS

“I am from there. I am from here. I am not there, and I am not here. I have two names, which meet and part, and I have two languages. I forget which of them I dream in.”

- Mahmoud Darwish, “In the Presence of Absence”.

Je voudrais remercier très chaleureusement mes deux directeurs de mémoire, les Professeurs Taïeb Hafsi et Sébastien Arcand, pour m’avoir guidé dans cette démarche et m’avoir mis à disposition le temps nécessaire à sa réalisation. Dans chacun de ces deux cas, son regard critique m’a été précieux pour structurer ce travail et pour améliorer sa qualité. Toute mon appréciation, admiration et respect profonds pour eux deux.

En même temps, j’exprime toute ma gratitude à l’administration et à l’ensemble du corps enseignant de HEC Montréal, pour leurs efforts à me garantir l’aboutissement de ce programme de maîtrise en gestion - stratégie.

Qu’il me soit enfin permis de remercier toute ma famille pour leur amour et leur soutien.

## INTRODUCTION

« Car la raison d'être de la recherche en stratégie est bien de guider l'action, de fournir aux stratèges de terrain des opérateurs de sens, des concepts et des méthodes mis à l'épreuve qui leur permettent de mieux concevoir et de piloter les voies et les moyens les plus appropriés pour leur entreprise en fonction des contextes particuliers qui sont les leurs. »

- Taïeb Hafsi et Alain-Charles Martinet (2007 : 95)

« Stratégie » est un terme que nous utilisons pour expliquer la manière dont l'être humain cible et atteint un objectif. L'idée de la stratégie s'applique à tous les aspects de la vie humaine, que nous nous référons à la réalisation d'objectifs individuels ou à la réalisation d'objectifs organisationnels. Par exemple, nous avons constaté que l'idée généralisée selon laquelle, tout au long de l'histoire, les années de paix sont plus nombreuses que les années de guerre a été déjà prouvée fautive. Cet exemple soutient fortement l'une de nos pensées fondamentales en ce qui concerne l'importance de la stratégie pour la *survie* de l'humanité tout au long de son parcours d'environ 2.5 millions d'années. Depuis que l'évolution du genre Homo en Afrique a commencé, et ultérieurement à partir de l'époque où les premiers outils en pierre ont été créés jusqu'au déroulement des guerres, l'idée même de la stratégie est manifeste (Yuval Noah Harari, 2015 : loc. 51), telle que mise en évidence par Pitrim Sorokin (1937, cité dans Geoffrey Blainey, 1973 : 3) :

Le talentueux sociologue américain, Pitrim Sorokin, s'est un jour occupé à compter le nombre d'années que certains des principaux pays européens ont passé en guerre. Il a constaté que la Russie, la terre de sa naissance, n'avait connu qu'un seul quart de siècle de paix au cours des mille années précédentes, dans toutes les autres périodes de vingt-cinq ans, elle avait engagé au moins une guerre étrangère. Selon ses estimations, depuis l'année 901 de notre ère, la Russie a été en guerre 46 de chaque 100 ans. Pour ceux qui commentent : « J'ai toujours pensé que les Russes étaient exceptionnellement belliqueux, l'enquête de Sorokin n'est pas consolante : il a découvert que l'Angleterre, depuis Guillaume le Conquérant, était engagée dans la guerre en Europe ou dans les tropiques pour 56 ans de chaque 100 ans. L'Espagne a connu encore plus d'années de guerre (Pitrim Sorokin, 1937).

Au niveau organisationnel, nous constatons que l'utilisation de l'outil stratégique se retrouve dans tous les types de groupes humains, dont les organisations *stratégiques* pour l'État, c'est-à-dire : les organisations commerciales, politiques et militaires.

L'État n'a qu'un objectif double et primordial : *la survie et l'expansion*. Dans ce sens, nous remarquons trois aspects à considérer comme des conditions fondamentales de ce que nous

appelons la *Grande stratégie* de l'État : l'aspect économique, toujours lié à l'activité commerciale, l'aspect (géo)politique, en lien permanent avec la stabilité des environnements internes et externes et l'aspect militaire, toujours lié aux activités de sécurité nationale.

En même temps, nous estimons qu'il y a des cas où le succès d'une organisation commerciale dépend non seulement des aspects inhérents à sa nature de concurrence, mais aussi des aspects politiques et même militaires. Nous faisons référence aux cas où les résultats d'une industrie devient un cas d'*intérêt national* (puisque la survie de l'État est en jeu). Nous avons identifié trois facteurs pour notre étude de cas : le temps que nécessite une organisation de nature stratégique à démontrer sa capacité à se prévaloir, son importance stratégique soutenue pour cet État puissant et hégémonique, et son influence économique, géopolitique et militaire dans une région stratégique pour la stabilité nationale. En conséquence, ce mémoire portera sur le modèle de la compagnie BP plc (jadis appelée BP Amoco plc de 1998 à 2000, British Petroleum de 1954 à 1998, British Petroleum Chemicals de 1947 à 1954, Anglo-Iranian Oil Company de 1935 à 1947, Anglo-Persian Oil Company de 1909 à 1935), classée actuellement comme la compagnie #12 au niveau mondial sur le site des « Fortune Global 500 Companies » (2017) :

La compagnie pétrolière et gazière multinationale britannique a une longue histoire, remontant à 1908. Intégrée verticalement, la compagnie opère dans tous les secteurs liés au pétrole et au gaz [...] De l'exploration de nouvelles formes d'énergie à la production et au négoce d'énergie, leur large portée a été un atout [...] En regardant vers l'avenir, BP plc semble penser à des opérations de restructuration et à abandonner certaines des opérations de pipeline (Fortune Global 500 Companies, 20017).

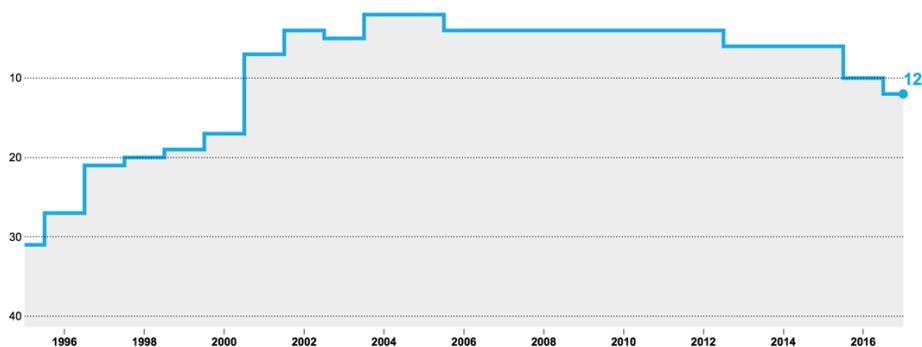


Figure 1. BP plc : Historique du rang « Fortune Global 500 »

D'un autre point de vue, la BP plc est citée par le site « Economics Help » (2016) comme la compagnie #2 du Royaume Uni en termes de revenus, comptant \$ 386,463 M USD en septembre 2017. Sur le site « Investopedia » (2018), BP plc est classée #3 dans l'industrie du pétrole au monde (valeur marchande \$ 147,771 M USD en 2018).

Une fois notre choix de cas d'analyse justifié, nous nous sommes demandé : d'un point de vue théorique, la science peut-elle nous aider à expliquer la présence prolongée et la domination soutenue de BP plc selon le point de vue de la triple stratégie affaires, géopolitique et militaire au Moyen-Orient ? Nous avons trouvé comme première lien celui de Robert F. Grattan (2011 : 11) qui établit « La science de la gestion a conçu un ensemble de théories de la stratégie dans le contexte de l'entreprise, mais une grande partie de ce travail est applicable à d'autres utilisations de la stratégie, dans ce cas, la défense ». Nous estimons que l'inverse est également valable et la même logique peut s'appliquer en ajoutant, par exemple, l'aspect politique soit de l'État, soit de l'industrie, soit de l'entreprise, à la stratégie de la compagnie. Le sens du concept « stratégie » est le même dans ces trois sphères d'activité humaine. Cette idée peut être considérée comme la base de notre travail, qui cherche à comprendre de quelle façon nous pouvons parler d'une coexistence et d'utilisation de parallélismes, d'interfaces et d'interactions entre les stratégies affaires, géopolitiques et militaires (AGM), dans un contexte où a été octroyé à une compagnie d'intérêt national une permanence significative dans une région géographique déterminée. Notre étude de cas se propose de répondre à la question : *Comment la BP plc a-t-elle jumelé au fil du temps, particulièrement au cours de ses premières années, la stratégie d'affaires, la stratégie politique et la stratégie militaire pour maintenir une présence dominante dans l'industrie pétrolière, notamment au Moyen-Orient ?*

Pour répondre à notre question de recherche, nous prenons en considération certains aspects liés à la théorisation de la stratégie. Il s'avère évident que la pensée stratégique a été abordée, *indirectement* et peut-être inconsciemment de le faire, par d'autres penseurs, qui se sont concentrés sur l'explication de la nature de la psyché humaine et de cette caractéristique qui nous distingue des autres êtres vivants : *le Désir* (nous l'écrivons en majuscules pour distinguer le concept fondateur de notre nature). Cependant, aux fins de notre analyse, il suffit de comprendre que le « Désir » constitue une caractéristique *Sine Qua Non* de l'Homo Sapiens et que, par son existence,

nous pouvons expliquer ce que les anciens Grecs appelaient la « Pleonexia ». Autrement dit, l'être humain, par principe, désire ce qu'il n'a pas et qu'il voit (ou imagine) chez Autrui.

En outre, il peut être utile de mentionner que l'idée stratégique est liée à la bonne conception de l'objectif. Plus l'objectif est clair, plus la probabilité de créer la stratégie (ou les dimensions de celle-ci) permettra de réaliser ledit objectif. Il s'ensuit que le but doit être clairement énoncé mais, en même temps, nous ne devons pas négliger que la détermination d'un objectif efficace n'est pas une mince tâche ; ainsi, si l'objectif choisi est facile à atteindre, l'organisation commerciale perd son sens ; à l'opposé, si l'objectif ciblé est inaccessible, les membres de l'entreprise éprouvent de la frustration.

Toute stratégie peut être conçue et comprise selon plusieurs points de vue. Par exemple, selon Henry Mintzberg (1987), la stratégie (dans le milieu des affaires) peut être appréhendée selon cinq perspectives pour bien comprendre sa nature à l'intérieur de l'organisation, son utilité et son application. D'après Mintzberg, la stratégie peut être vue comme :

1. Un plan : considérée comme tel, étant donné qu'il s'agit d'un cours d'actions ;
2. Un stratagème : « Ploy » comme une manœuvre ;
3. Un modèle : « Pattern » créé comme un flux toujours constitué d'actions ;
4. Une position : la stratégie appliquée comme le lieu où une entreprise est localisée, mais, en même temps, la place relative des clients, de la concurrence, des fournisseurs, etc.
5. Une perspective : ou point de vue selon lequel l'entreprise perçoit le monde.

Nous empruntons quelques idées de Mintzberg pour comprendre de quelle façon la stratégie des affaires peut être appliquée aux conflits politiques et/ou armés. Pensons à la stratégie vue comme *la position* de la compagnie et des autres acteurs. Cela peut signifier que la compagnie se focalise sur un marché pour y pénétrer avec un service ou un produit, en concentrant ses ressources pour

le faire, tandis que, selon le point de vue du gouvernement, cela peut signifier que l'État identifie et lance des actions diplomatiques sur un acteur politiquement hostile situé dans un autre État et qui peut menacer ses intérêts de survie à moyen ou à long terme. Du point de vue militaire, pensons que l'ennemi se situe sur un terrain difficile à attaquer et que nous identifions un point contre lequel cette force de l'ennemi devient une faiblesse, ce qui signifie une concentration de force, dans un moment clé, pour le neutraliser. Selon le cas, un *parallélisme*, une *interface* ou une *interaction* entre les trois différents types de stratégie. Le même exercice peut être réalisé en utilisant les autres dimensions de Henry Mintzberg (1987) ou d'autres auteurs.

Un autre aspect que nous prendrons en considération, c'est l'idée que la stratégie, tel que l'explique Andrew Pettigrew (1988), comprend trois éléments, ou trois dimensions inséparables, et ce même s'il y a d'autres visions de la stratégie, comme la vision multiniveau, la vision holistique, etc. La stratégie prend en considération à la fois le contexte, le processus et le contenu, tel qu'illustré dans la figure 2 :

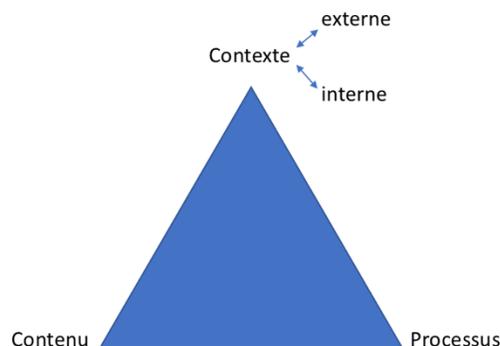


Figure 2. Les dimensions de la stratégie selon Pettigrew (1988 : 5)

Mais, en même temps, nous nous sommes heurtés aussi à des problèmes inattendus ; par exemple, nous avons identifié l'exécution de la stratégie, en tant que partie du « processus », comme étant une étape clé. Nous avons aussi observé deux types fondamentaux de problématiques : celle où il y a une solution et celle où il n'y pas de solution en vue. Bien évidemment, c'est cette dernière catégorie qui pose le plus grand défi aux stratèges, sont-ils d'affaires, politiques ou militaires. Ce genre de problèmes a été bien identifié par certains penseurs de la stratégie militaire, tels que Carl von Clausewitz (1984) et Basil Henry Liddell Hart (1991) : il s'agit de « la friction de la guerre », et du « brouillard de la guerre ». Dans ce contexte, on pense que la « souplesse », peu importe le

type d'organisation, devient un élément fondamental de la stratégie. À ce sujet, Grattan (2011 : 16) mentionne que « Les plans détaillés et inflexibles sont les plus menacés par les imprévus et, lorsque cela se produit, l'organisation compte sur ses membres pour récupérer la situation. ». Grattan (2011 : 17) cite l'explication de Stephen Bungay (2002 : 32) au sujet de la manière dont l'armée allemande a géré cette « friction » :

L'armée allemande a admis que le chaos ne pouvait pas être contrôlé, mais elle lui restait besoin d'un système de commandement et de contrôle. Elle a adopté ce qu'elle a appelé l'« Auftragstaktik » ou « commandement de mission » [...]. L'idée du Auftragstaktik est que les officiers doivent comprendre leur mission, mais être laissés libres de décider eux-mêmes de la meilleure façon de l'accomplir. Une « mission » consistait en une tâche et un but [...]. Ayant compris l'objectif de leur tâche immédiate, les officiers relevant du commandant ont pu prendre des décisions en fonction de la situation telle qu'ils l'avaient trouvée, mais en accord avec les intentions générales de leur commandant. Cela leur a permis de s'adapter aux circonstances changeantes à mesure que le chaos de la bataille [...].

De son côté, Grattan (2002) explique que les forces britanniques n'ont jamais laissé la résolution de ce type de problèmes entre les mains des hommes sur le terrain de bataille. En revanche, pour faire face à une telle situation, ils ont mis en place un système de communications plus sophistiqué.

Pour indiquer la forme précise à laquelle nous nous référons dans le cas des trois types de stratégies nommées, nous utilisons trois termes pour nommer les manifestations possibles de la dynamique de la stratégie, comme suit : les *parallélismes*, c'est-à-dire, le moment où simultanément diverses actions provenant de deux ou de trois types de stratégies mentionnées coexistent, en se renforçant l'une l'autre ; les *interfaces*, qui interviennent au moment où deux ou trois types de stratégies interagissent pour passer de l'une à l'autre et essayer ainsi de maximiser la probabilité d'atteindre le but ; les *interactions*, qui arrivent quand diverses actions provenant de deux ou trois stratégies mentionnées existent à des moments différents, séparés, tout en se favorisant les unes et les autres (Figure 3).

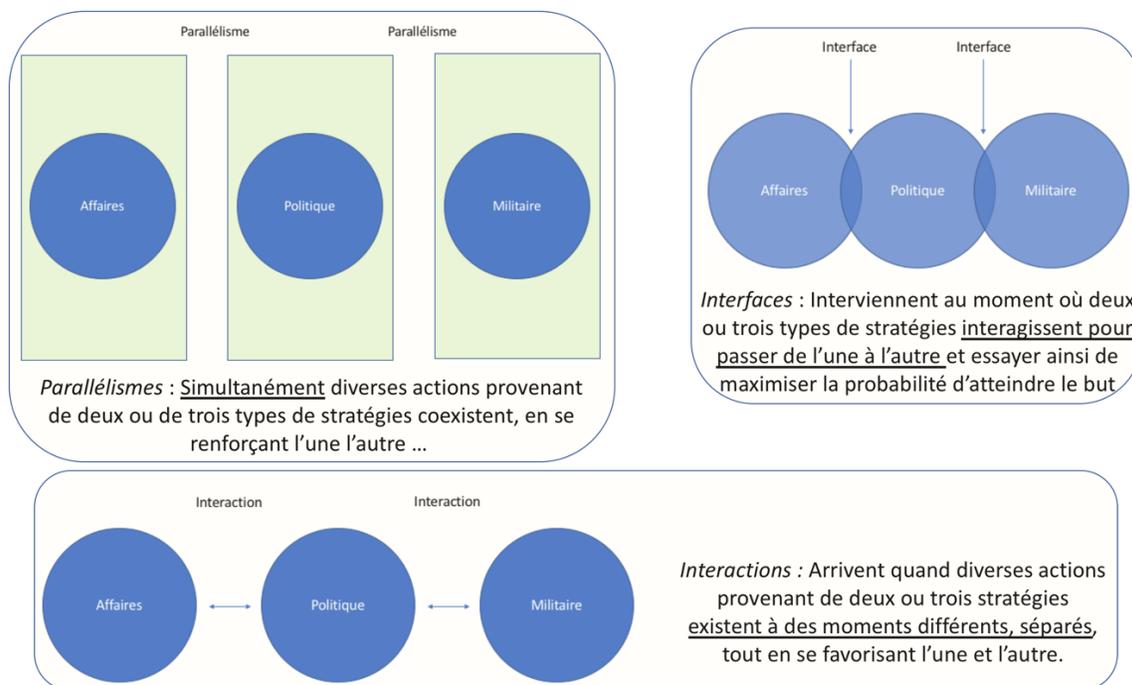


Figure 3. Les trois états de la dynamique stratégique : Parallélismes, interfaces et interactions (source : auteur)

Nous pouvons trouver des *parallélismes* entre les sphères d'affaires, politique et/ou militaire. Également, nous pouvons trouver des *interfaces*, c'est-à-dire, des passages d'un type de stratégie vers un autre, selon les besoins émergents pour l'organisation et enfin, de la même manière, nous remarquons les *interactions* entre les trois types de stratégies. Nous pouvons constater que, parfois, pour atteindre leurs objectifs, les entreprises répondent à un certain type de stratégie en appliquant un autre type de stratégie.

Ces termes correspondent à une typologie de manifestations des trois stratégies (figure 4).

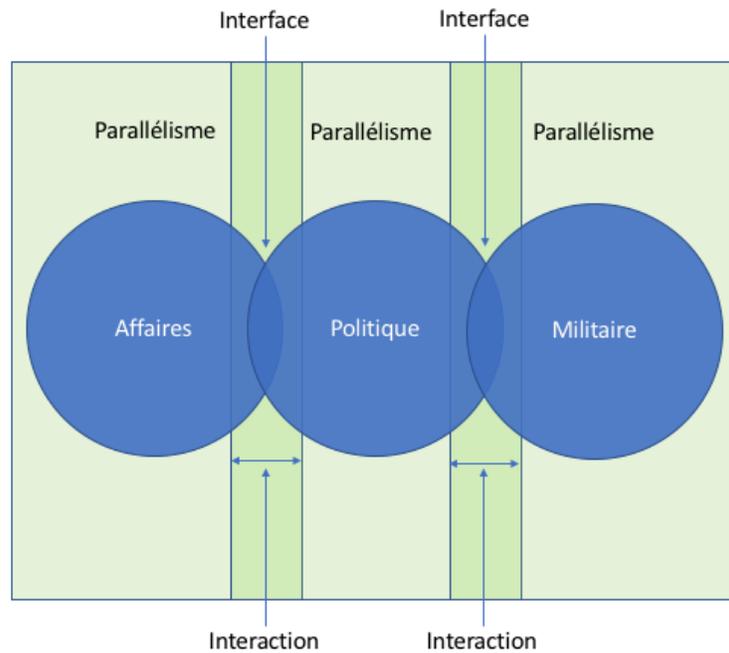


Figure 4. La coexistence des trois manifestations de la dynamique stratégique : Parallélismes, interfaces et interactions (source : auteur)

Notre question de recherche devient une situation d'analyse historique, épistémologique, scientifique (dans une perspective de management). Quant aux réponses, elles servent à mieux comprendre que pour les compagnies ou les industries stratégiques pour l'État, il y a des moments appropriés pour appliquer une certaine stratégie ; par conséquent cela signifie qu'il y a aussi des moments erronés pour le faire, parfois avec des conséquences négatives.

Nous commençons le premier chapitre par éclairer les origines de l'idée de la stratégie poursuivons en la reliant directement ou indirectement aux trois dimensions étudiées (processus, contenu, contexte) signalées par Pettigrew (1988). Par la suite, nous continuons avec la description des trois types de stratégies ci-dessus mentionnés. Nous débutons avec la stratégie militaire. Puis, nous continuerons avec la stratégie politique, pour finalement expliquer la stratégie des affaires. Au deuxième chapitre, nous expliquons notre démarche méthodologique, c'est-à-dire documentaire, théorique et phénoménologique, ainsi que les sources consultées. Au troisième chapitre, nous continuons avec des explications sur l'évolution de la stratégie au long de l'histoire de l'industrie du pétrole, en passant par le point de vue de la BP plc, les acteurs principaux (individus, sociétés,

institutions et nations) et leurs influences sur la stratégie, ainsi que les conflits survenus entre eux. Au quatrième chapitre, nous séparons les périodes historiques de la compagnie à partir de sa naissance en nous concentrant sur les premières années d'existence de l'entreprise et nous identifions quelques exemples représentatifs des moments où certaines dynamiques des trois différents types de la stratégie attestent des parallélismes, des interfaces et/ou des interactions entre elles ; nous expliquons et nous illustrons l'utilisation de ces conditions stratégiques par la BP plc au Moyen-Orient. Enfin, dans la cinquième partie, nous résumons nos résultats dans la forme d'une théorie de manifestations de la stratégie.

Ainsi, nous commençons avec la signification de la stratégie et le lien avec les trois dimensions et la typologie qui fait l'objet de notre analyse.

## CHAPITRE 1 : L'IDÉE DE LA STRATÉGIE

« Dites-moi, comment les Allemands vous ont appris à combattre Bonaparte par cette nouvelle science que vous appelez la « *stratégie* » ? »

- Léon Tolstoï, Guerre et Paix

La littérature consultée nous rappelle que « stratégie » est un terme qui implique une activité biologique ou un ensemble d'activités qui cherchent à identifier la manière ou les manières d'atteindre un ou plusieurs buts. Dans ce sens, la signification du mot est la même dans tous les domaines d'activité humaine, notamment dans les champs AGM. Puisque notre sujet d'analyse se concentre sur le processus, le contenu et le contexte de la stratégie de la compagnie britannique BP plc au Moyen-Orient, le focus des travaux consultés est mis sur les conditions historiques qui ont affecté ces éléments, du point de vue de trois aspects de la stratégie, c'est-à-dire : AGM. De la même façon que Grattan (2002 : 39) affirme qu'« une grande partie des écrits concerne le contenu de la stratégie et moins est écrit sur le processus de formulation ». 51 Nous soutenons qu'il n'y a pas beaucoup d'études au sujet des interactions entre les aspects AGM.

En même temps, la littérature consultée nous montre des points de vue divers et parfois contradictoires au sujet de la manière de concevoir, exécuter et situer les trois types mentionnés de la stratégie ; c'est pourquoi nous envisageons ce cadre théorique.

### 1.1 LA STRATÉGIE : À L'ORIGINE

« La « science de la stratégie » est ainsi à la fois aussi vieille que le monde et très jeune. »

- Francine Séguin *et al.* (2008 : 92)

Étymologiquement, le terme « stratégie » vient du grec *stratos* (armée) et *agein* (diriger) ; de cette manière, Robert F. Grattan (2002 : 6) affirme que le mot signifie « l'art du général », ce qui veut dire que la stratégie a été le focus d'attention de la part des généraux et des hommes d'État depuis des milliers d'années. En suivant le même ordre d'idées, Beatrice Heuser (2011 : 3) souligne aussi que le terme, d'origine grecque, soit *strategía*, soit *strategiké*, était utilisé dans l'Antiquité pour se

référer à l'art ou aux compétences des *stratégos* (les généraux). D'ailleurs, Z. Ozleblebici et O. M. Dogan (2016 : 76) expliquent :

Les Grecs ont reconnu la stratégie comme l'une des responsabilités d'un leader, une association qui se poursuit même dans la pensée moderne d'aujourd'hui. Ils ont également donné une idée sérieuse du genre d'individus qui seraient appropriés à ce rôle ainsi que la façon dont ils devraient être éduqués. Le mot « *strategos* » est apparu comme un mot définissant une figure de commandement dans l'armée, comme un général ; vers l'époque d'Alexandre le Grand (330 avant J.-C.), la stratégie s'était développée comme un terme définissant le déploiement réussi d'unités pour vaincre les forces adverses et le système de gouvernance accélérant cette activité de planification. C'est ce concept combiné de déploiement planifié et de gouvernance qui englobe les écoles dites de planification de la stratégie.

En même temps, Heuser (2011 : 3) explique qu'au VI<sup>e</sup> siècle, au sein de l'Empire byzantin, pour la première fois une différence a été faite entre les termes stratégie et tactique (*taktiké*), où le premier était le moyen par lequel un général défendait ses terres, tandis que le deuxième, subordonné au premier, était la science par laquelle on organisait et manœuvrait l'armée de façon ordonnée. Cependant, l'approche étymologique est limitée et n'arrive pas à expliquer complètement le sens du mot. Par exemple, Stephen Cummings (1995) explique que les *strategoï* dans la société grecque du V<sup>e</sup> siècle av. J.-C. étaient responsables de la direction collective des décisions au nom de la communauté en mentionnant que leurs rôles comprenaient l'articulation d'une vision et la communication efficace aux citoyens pour son approbation. Néanmoins, même avant que Thucydide ait écrit *La guerre du Péloponnèse* (vers 400 av. J.-C.) en Grèce, Sun Tzu en Chine avait déjà écrit vers 500-600 av. J.-C. ce que nous considérons comme la « Bible » de la stratégie, c'est-à-dire « L'Art de la guerre » (Gary F. Keller, 2008 : 129), où ce dernier affirme (idée reprise là-dessus par Grattan, Heuser et Cummings) que le général le plus efficace est celui qui est capable de vaincre son ennemi sans combattre :

Les approches directes fonctionnent, suggère Maître Sun, seulement lorsque les capacités approchent les aspirations. L'abondance permet tout ce que vous voulez : il n'y a pas besoin de manœuvre. Cependant, la plupart du temps, les capacités sont insuffisantes – c'était le problème d'Octave. L'insuffisance implique l'indirection, et, insiste Sun Tzu, c'est à cause de cela qu'elle exige une manœuvre : quand capable, feindre l'incapacité ; lorsque actif, montrer l'inactivité. Quand près, faire apparaître que vous êtes loin ; quand loin, que vous êtes proche. Offrez à un ennemi un appât pour l'attirer ; feindre le désordre et le frapper... Quand il se concentre, préparez-vous contre lui ; là où il est fort, évitez-le... Faites semblant d'infériorité et encouragez son arrogance... Gardez-le sous tension et portez-le. (John Lewis Gaddis (2018 : 83)

Beaucoup plus tard, vers 1513, Nicolas Machiavel écrivait *Il Principe*, où il soulignait *le rapport entre la politique et la guerre*, et reconnaît le fait que la stratégie est un élément de base dans un autre domaine d'activité humaine que celui de la guerre. En fait, en lien avec l'idée précédente, Heuser (2011) explique que l'utilisation du mot stratégie a évolué dans le temps et qu'il existe un désaccord généralisé par rapport à son utilisation ; d'après l'auteur (2011 : 5), dans le monde occidental moderne le terme n'a commencé à être utilisé qu'autour de l'an 1800 :

La plupart des auteurs avant la Révolution française n'écrivaient ni sur la « stratégie », ni sur la « tactique », mais sur des questions militaires dans la tradition de l'auteur romain Publius Flavius Vegetius Renatus, (*Vegetius*), qui vivait à la fin du IV<sup>ème</sup> siècle de notre ère ; ou bien ils écrivaient des « instructions militaires » (Puysegur, 1690) ou « l'art de la guerre ». (Machiavel, 1521)

Par la suite, comme conséquence de la Révolution Française, la nature de la guerre s'est modifiée en mettant l'accent sur des *aspects nationalistes et idéologiques* : « La guerre était encore perçue comme une option ouverte au leader national dans la poursuite de ses objectifs. » (Grattan, 2002 : 7), Une perspective plutôt *politique* de la stratégie ! Cette doctrine a été théorisée par Carl von Clausewitz dans son œuvre originalement publiée en 1832 *Vom Kriege* (1984).

Selon Grattan (2002 : 6), la stratégie est une *construction* qui a évolué dans le temps et qui représente un comportement humain. D'après nous, la stratégie est *un mécanisme de survie qui caractérise tous les êtres vivants* ; la seule différence entre son utilisation par des êtres humains et non humains est le facteur *conscience* (en tout cas, la stratégie est une conséquence directe de la compétition). Grattan mentionne : « Certains soutiennent que la formulation de la stratégie est une activité rationnelle et délibérée, alors que d'autres voient la stratégie émerger dans le temps d'une manière non structurée. » (2002 : 2). Ceci nous renvoie au travail de Gaddis (2018) par rapport aux approches différentes de la stratégie de la part des « renards » et des « hérissons », particulièrement au moment d'expliquer la perspective contraire à l'idée de la logique positiviste (rien ne veut rien dire sans vérification reproductible) d'un professeur de philosophie (Isaiah Berlin) de l'université d'Oxford qui, en 1939, lors d'une conversation avait entendu parler d'une remarque intrigante de l'ancien poète grec Archiloque de Paros : « Le renard sait beaucoup de choses, mais le hérisson connaît une grande chose. » (Gaddis, 2018 : 4) :

Les hérissons, explique Berlin, « relie tout à une seule vision centrale » à travers laquelle « tout ce qu'ils disent et font a une signification. » Les renards, en revanche, « poursuivent de nombreuses fins, souvent sans rapport et même contradictoires, à manière de facto. » (Gaddis, 2018 : 4).

En 1943, Georgyi F. Gause, professeur à l'Université de Moscou, a publié les résultats d'une série d'expériences dans lesquelles il avait mis deux petits animaux protozoaires du même genre dans une bouteille avec une provision suffisante de nourriture ; si les animaux étaient d'espèces différentes, ils pourraient survivre et persister ensemble, mais s'ils étaient de la même espèce, ils ne le pouvaient pas (ce qu'on connaît comme le *Principe d'exclusion concurrentielle*). En conclusion, deux organismes qui vivent de la même manière ne peuvent pas coexister, ce qui signifie que la compétition existe depuis l'origine de la vie elle-même et longtemps avant l'invention du concept de stratégie (Bruce B. Henderson 1989 : 140). Nous comprenons bien que la stratégie est présente dans tout type d'activité où la compétition, et par conséquent, le conflit est la caractéristique prédominante. Autrement dit, la stratégie est une caractéristique *sine qua non* des activités AGM, sportives, ou autres. Cela explique le fait que l'idée de stratégie a été abordée depuis l'Antiquité même, à l'exemple, du prophète Isaïe 14:24 qui attribue l'utilisation de la stratégie à Dieu : *L'Éternel des armées a juré, disant : pour certains, comme j'ai pensé, ainsi il arrivera, et, comme j'ai pris conseil, la chose s'accomplira.*

À la lumière des paragraphes précédents, nous comprenons que la stratégie appliquée aux affaires a été adoptée et adaptée à partir des anciens principes de la stratégie militaire. L'idée de stratégie au sein des entreprises a commencé à être utilisée dans les années 1940, mais le phénomène a commencé à être étudié scientifiquement seulement dans les années 1960, aux États-Unis à l'Université Harvard : « L'utilisation du concept de stratégie et l'application de la gestion stratégique au sein des organisations commerciales et des sociétés a seulement eu lieu depuis le XX<sup>e</sup> siècle, plus précisément depuis 1960. » (Ozleblebici et Dogan, 2016 : 76). Cela signifie que la « naissance » de la théorisation de la stratégie des affaires est survenue au milieu de la Guerre froide, « dans une période où les stratèges militaires étaient occupés avec les problèmes de la guerre nucléaire, en appliquant la théorie de jeux, des théories de probabilités et des méthodes rationnelles. » (Grattan, 2002 : 10). À partir de ce moment-là, plusieurs auteurs et académies ont réalisé des adaptations aux pensées stratégiques des affaires à partir des idées des grands penseurs

militaires anciens tels que Sun Tzu (544-496 av. J.-C.), Carl von Clausewitz (1780-1831), Antoine-Henri Jomini (1779-1869), et plus contemporains comme Basil Henry Liddell Hart (1895-1970), André Beaufre (1902-1975), etc. Par exemple, Alex Tsang (2000) signale la façon dont la doctrine militaire du C3I (commandement, contrôle, communication et information) peut être utilisée comme base par les entreprises. Quant à lui, Barry James promeut la stratégie de dissuasion étant donné qu'« elle garde intacte la sécurité, la souveraineté et le pouvoir de l'entreprise. » (1985 : 60). Voilà deux applications pratiques de la stratégie militaire à la quotidienneté du monde des affaires.

Pourtant, tel que l'affirme Heuser, « actuellement, le terme stratégie s'applique à tous les domaines en dehors de la vie politique. Sa fusion avec le jargon de l'économie et le management est particulièrement importante. » (Strachan, 2003, cité dans Heuser, 2011 : 28). Pour des fins pratiques, une simple compréhension du terme est parfaitement applicable quand nous parlons des domaines AGM; cependant, si on l'utilise de manière particulière, il s'avère un terme éluif, sujet à une multiplicité d'interprétations et toujours influencé par la subjectivité du théoricien et de son contexte. Après tout, affirme Heuser, « le mot stratégie est difficile à insérer dans une définition universellement acceptée valable à travers les âges. » (2011 : 27)

### **1.1.1. LES DIFFÉRENTES DIMENSIONS DE LA STRATÉGIE**

« Je tiens pour impossible de connaître les parties sans connaître le tout ; pas plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties. »

- Blaise Pascal

Seguin, Hafsi et Demers (2008 : 23) signalent que « L'idée de stratégie est très souple », c'est-à-dire que la construction stratégique peut être adaptée à d'innombrables possibilités, situations, circonstances, etc. Ils affirment également que « L'idée de stratégie recouvre de multiples réalités », on peut distinguer tout type d'applications (selon le domaine, la conception, le contenu, le processus, la mise en œuvre, l'environnement, le contexte, le prolongement du leadership, etc.). D'une certaine manière, c'est une idée qui approfondit encore plus notre propos (ou, plutôt, celui des auteurs cités dans les paragraphes précédents) sur l'applicabilité de la stratégie dans toute

situation où le même objectif (ou l'intersection entre plusieurs objectifs) est en jeu pour plusieurs acteurs.

C'est à cause de cette souplesse et cette adaptabilité que le terme acquiert des dimensions diverses selon le domaine d'application tout en tenant compte d'autres facteurs. Ainsi, si nous nous concentrons sur les origines du terme, la stratégie appliquée à la guerre peut être comprise aussi comme un instrument de la politique :

La redécouverte des grands philosophes politiques de l'Antiquité et leurs idées sur la *polis*, le corps politique, l'État et ses rapports avec ses forces armées a obligé les penseurs à l'époque moderne à considérer le lien entre stratégie et politique. Niccolò Machiavelli (1469-1527), qui a d'ailleurs écrit sur *l'Art de la Guerre* (structuré comme le manuel classique de Vegetius) a également écrit sur la politique, dans sa plus célèbre œuvre *Le Prince* et dans les *Discours*. (Heuser, 2011 : 9-10)

Néanmoins, c'est plutôt un collègue de Carl von Clausewitz à l'Académie de guerre à Berlin, Otto A. Rühle von Lilienstern (1780-1847), qui a mis l'accent sur l'aspect militaire et le facteur politique dans l'application de la stratégie. Dans son *Manuel pour les officiers* publié en 1818, tel que cité par Heuser (2011 : 11), il affirme : « La guerre dans son ensemble a toujours un but politique, ce qui signifie qu'une guerre est entreprise afin de réaliser l'objectif politique décidé par l'État. » ou encore :

La guerre est donc le moyen par lequel les États peuvent régler leurs querelles juridiques, en un mot : leurs objectifs politiques contradictoires, les uns contre les autres avec le recours à la force. C'est l'atteinte de ces buts politiques, et non la victoire, la paix ou la conquête, si celles-ci ne correspondent pas à l'intention politique. (2011 : 12-13)

C'est ironique que ce soit plutôt à Clausewitz et non à Rühle que la majorité des sources attribue ce lien fondamental entre l'application de la stratégie militaire et politique. Ce n'est que plus tard, en 1837, qu'un adversaire à Clausewitz, Antoine-Henri Jomini (1779-1869), a consacré une partie importante de son œuvre *Résumé de l'art de la guerre* à ce qu'il appelle les « politiques de la guerre » où il parle précisément de la liaison entre la politique et les conflits armés, particulièrement au sujet des motivations politiques conduisant à la guerre. (Heuser, 2011).

Une fois que nous avons établi ce lien entre les domaines militaires et politiques, nous comprendrons plus nettement le lien entre l'application de la stratégie dans ces deux domaines et le management, où le terme acquiert d'autres dimensions. De la même façon dont Clausewitz a découvert l'existence des *variables* (autrement dit, des *dimensions*) interdépendantes de la stratégie appliquée à la guerre (notamment la violence primordiale, le rôle du hasard et de la probabilité et enfin la politique) et Machiavel a découvert les stratégies applicables à la politique, nous considérons qu'à partir de l'apparition de l'application scientifique de la stratégie aux affaires, plusieurs théoriciens ont identifié aussi des dimensions appliquées à la stratégie des entreprises :

Ansoff (1991) a établi quatre dimensions de la stratégie : la définition du produit-marché, le vecteur de croissance, la synergie et l'avantage concurrentiel. Quant à Mintzberg (1987), il affirme que la stratégie peut être conçue de quatre façons principales : un plan, une perspective, une position et un *pattern*. Ces différentes façons de concevoir la stratégie sont intéressantes, mais le véritable défi consiste à les positionner les unes par rapport aux autres, en tenant compte à la fois de l'environnement, des compétences de l'organisation et du rôle des acteurs. (Séguin *et al.*, 2008 : 23).

Comme il est affirmé dans la dernière partie de la citation précédente, c'est dans l'*interdépendance* des variables identifiées, c'est-à-dire des variables des domaines AGM, que la mise en œuvre de la stratégie se complique mais, en même temps, c'est là que *les avantages concurrentiels* se présentent.

## **1.2 LA STRATÉGIE : LES POINTS DE VUE MILITAIRES, POLITIQUES ET DU MANAGEMENT**

Il existe de nombreuses similarités entre les stratégies AGM, mais aussi des différences significatives. Ces similarités et différences entre les trois aspects restent toujours sujets à l'interprétation d'un théoricien ou d'un autre. Au début, les trois correspondent à des conditions de risque et de compétition, dont la survie, soit *de facto* soit virtuelle, est en jeu. Selon Grattan (2002 : préface IX), les militaires font davantage attention à la formulation des buts, en même temps qu'ils comptent sur un système plus formel pour former de futurs stratèges, tandis que Keller (2008 : 129) explique que :

Les distinctions importantes entre guerre et planification d'entreprise impliquent les objectifs ultimes au sein d'un conflit donné. La guerre implique la destruction physique et la mort. Lorsqu'une entreprise effectue des opérations, l'utilité économique est générée et les employés, les parties prenantes et la société dans l'ensemble tirent un certain bénéfice. La nature de la concurrence est généralement réglementée par la loi et si des différends surgissent entre rivaux, soit les conditions du marché ou les systèmes juridiques prendront une décision contraignante sur la vie de l'entreprise ou la mort, la victoire ou la défaite.

### 1.2.1 L'ASPECT MILITAIRE DE LA STRATÉGIE

Le but de la planification et de l'exécution stratégique militaire « est l'imposition des termes et conditions du vainqueur à l'adversaire, également défini comme la victoire totale » (Keller, 2008 : 129), Toujours, selon Keller, « les plans de guerre sont généralement soigneusement planifiés avant un conflit, mais ils sont rarement exécutés exactement comme prévu au cours de l'engagement. » (Keller, 2008 : 129). Cela signifie qu'une condition pour la victoire totale lors d'un conflit armé, c'est l'ajustement de la mise en œuvre stratégique (AGM) selon les conditions (processus, contenu, contexte).

Tel que mentionné, Sun Tzu, auteur de l'*Art de la Guerre* (500-600 av. J.-C.), est considéré comme le *père* de la stratégie militaire. Essentiellement, son œuvre se divise en deux composantes :

- a) Se connaître
- b) Connaître l'ennemi (Wong, Maher and Lee, 1998, cités dans Keller, 2008 : 129).

Sun Tzu considère qu'il existe cinq éléments à la base de n'importe quelle stratégie qu'il faut considérer au moment de l'élaborer, c'est-à-dire :

- 1) Le Tao (le principe fondamental qui engendre tout ce qui existe ...)
- 2) La météo
- 3) Le terrain
- 4) Le leadership
- 5) L'organisation (la discipline)

Ainsi, « Les cinq éléments de Sun Tzu constituent les composantes de base de tout plan de guerre. » (Keller, 2008 : 129) De plus, « De nombreux enseignements de Tzu ont jeté les bases de la théorie actuelle de la gestion stratégique des affaires. » (Keller, 2008 : 129)

À cet égard, Ozleblebici et Dogan (2016 : 76) soulignent :

L'ancien philosophe militaire chinois pense que la stratégie n'est pas une planification dans le sens de travailler à travers une liste de choses à faire ; elle (la stratégie) exige plutôt des réactions rapides et appropriées aux conditions changeantes. Il voit le but de la stratégie comme vaincre l'ennemi en combattant le moins de batailles que possible et préconise la tromperie et la victoire sans combattre.

De son côté, Gaddis (2018 : 63) affirme que :

Sun Tzu énonce des principes, choisis pour leur validité à travers le temps et l'espace, puis les relie à des pratiques liées au temps et à l'espace. L'Art de la guerre, par conséquent, n'est ni histoire ni biographie. C'est une compilation de préceptes, de procédures et de revendications catégoriques.

Cependant et curieusement, dans son travail, Sun Tzu ne mentionne aucune définition explicite du terme stratégie.

Plus de 2000 ans après Sun Tzu, le général et théoricien stratège prussien Carl Philipp Gottfried von Clausewitz, peut-être le plus célèbre stratège militaire de l'ère récente, qui selon LeVeque est le « père de l'étude de la stratégie moderne » et selon Horwath est « la figure militaire ayant le plus d'impact sur la stratégie » (cités dans Ozleblebici et Dogan, 2016 : 77), est aussi le premier théoricien de la stratégie qui a clairement établi le lien entre les stratégies AGM, c'est-à-dire :

Nous pourrions la comparer plus exactement au commerce, qui est aussi un conflit d'intérêts et d'activités humaines, et il est *encore* plus proche de la politique, qui à son tour peut être considérée comme une sorte de commerce à plus grande échelle. La politique, en outre, est l'utérus dans lequel la guerre se développe. (Clausewitz, 1832 / 1976, I : 1, 24, cité dans Heuser, 2011 : 6)

De son côté, Clausewitz a défini la stratégie de manière simple : « l'utilisation d'engagements pour l'objet de la guerre. » (Clausewitz, 1832 / 1976, II : 1; III : 1, cité dans Heuser, 2011 : 6)

Le Suisse Antoine-Henri Jomini (1779-1869), contemporain avec Clausewitz et général brigadier dans l'armée de Napoléon et chef de cabinet du maréchal Ney, « a réduit la stratégie à un ensemble de règles simples et prescriptives tout en l'extrayant de son contexte politique et social et en mettant l'accent sur les règles de prise de décision et les résultats opérationnels. » (Ozleblebici et Dogan, 2016 : 77)

Produit du Siècle des Lumières, il cherchait des explications rationnelles et étayait des théories dans l'étude de la guerre, dont une grande partie était basée sur les campagnes de Napoléon. Il a défini la stratégie, la tactique et la logistique pour la première fois (Brinton et al., 1967 : 85, cité dans Grattan, 2002 : 47).

Également, l'historien Allemand Hans Delbrück (1848-1927) (cité dans G. Craig, 1967), dans son œuvre *Geschichte der Kriegkunst* (publiée à Berlin en 1900), propose deux formes de guerre :

La première, *Niederwerfungsstrategie* (la stratégie de l'anéantissement), avait pour seul but la bataille décisive proposée par Clausewitz. La deuxième stratégie a été nommée *Ermattungsstrategie* (la stratégie de l'épuisement) dans laquelle la bataille n'est plus le seul but de la stratégie; elle n'est que l'un des moyens les plus efficaces de parvenir aux fins politiques de la guerre. (Grattan, 2002 : 48)

Plus récemment, le capitaine anglais Basil Henry Liddell Hart (1895-1970), un stratège militaire « généralement considéré comme le « Clausewitz du XX<sup>e</sup> siècle » (Ozleblebici et Dogan, 2016 : 78), a écrit le livre « Stratégie » où il analyse des batailles historiques pour ensuite arriver à sa théorie de la stratégie de *l'approche indirecte*. Selon Liddell Hart :

La stratégie n'a pas à surmonter la résistance, sauf de la nature. Son but est de diminuer la possibilité de résistance et il cherche à réaliser cet objectif en exploitant les éléments de mouvement et de surprise... Bien que la stratégie puisse viser plus à exploiter le mouvement qu'à exploiter la surprise, ou inversement, les deux éléments réagissent l'un et l'autre. Le mouvement engendre la surprise, et la surprise donne l'impulsion au mouvement. (Lidell Hart, 1991 : 337)

Le général Français André Beaufre (1902-1975), contemporain avec Liddell Hart, fournit une autre façon d'envisager la stratégie militaire. Selon Beaufre, la stratégie signifie « l'art de la dialectique de la force » ou bien « l'art de la dialectique de deux volontés opposées utilisant la force pour résoudre leur différend ». Il pense que la stratégie doit être spécialement développée pour chaque

circonstance, car une stratégie donnée qui pourrait fonctionner le mieux dans certaines situations serait la pire dans d'autres. (Beaufre, 1966 : 22).

Après avoir analysé les définitions données ci-dessus par les grands auteurs sur la stratégie militaire, nous pouvons en tirer plusieurs conclusions :

1. La pensée stratégique militaire constitue le fondement de la stratégie politique et d'entreprise. Ses bases sont clairement transférables et adaptables.
2. Nous pouvons considérer la stratégie comme une science (mais aussi, comme une technique, un processus, un art, une activité, etc.) et, par ce fait, toujours sujet à l'analyse selon divers points de vue. Par exemple : « La stratégie est en effet un art fait d'arbitrages et de pondérations entre des critères divers où il s'agit d'effectuer les choix et de faire les compromis qui permettent de réaliser une trajectoire de développement singulière tout en conservant un degré de liberté suffisant et des risques acceptables. » (Hafsi *et al.*, 2007 : 93)
3. La stratégie est toujours liée à une menace, à un risque et à un but.

Il est certain que les stratégies AGM sont basées sur des analyses pour obtenir le bénéfice majeur en minimisant les pertes ; en même temps, nous pouvons observer les liens existants entre la stratégie militaire et des affaires, tel qu'illustré par C. H. Wee (1993 : 101) dans la figure 5 :

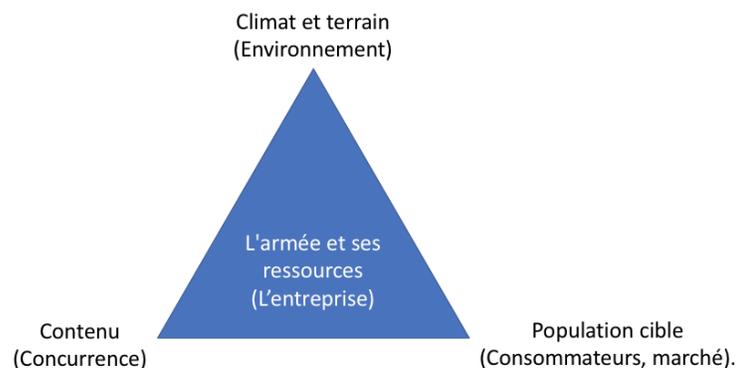


Figure 5. Forces affectant la conduite de la guerre et des affaires

### 1.2.2 L'ASPECT POLITIQUE DE LA STRATÉGIE

Nous avons déjà mentionné qu'Otto A. Rühle von Lilienstern, tel que cité par Heuser (2011 : 11), a été le premier théoricien en 1818 ayant suggéré que les aspects militaires et politiques de la stratégie étaient liés, étant donné que n'importe quel conflit militaire a toujours un but politique.

Néanmoins, pour mieux comprendre la relevance de la stratégie politique et le lien vers notre objet d'étude, quelques idées de Nicolas Machiavel (1469-1527) devraient nous guider. Premièrement, il y a deux grands thèmes dans son chef d'œuvre, *Le Prince* (1532) : les armes et les hommes. Puis, l'autre leçon qu'il souhaite rappeler aux princes de son époque est que, en plus d'avoir une armée propre, un prince doit cultiver les bonnes qualités de leadership, c'est-à-dire les qualités politiques, dont les quatre vertus cardinales qui sont la *sagesse*, la *justice*, le *courage* et la *tempérance*, les mêmes vertus que Cicéron (à la suite de Platon) avait citées dans son livre d'ouverture *De Officiis*. En fait, si les princes veulent atteindre les objectifs d'honneur et de gloire, ils doivent toujours être sûrs de se comporter avec le plus de vertu possible. Machiavel considère que la réussite des princes réside dans la reconnaissance de la force des circonstances, en acceptant ce que la nécessité dicte et en harmonisant ses propres comportements avec les temps. Également, il avertit que les temps et les circonstances changent, de sorte qu'un dirigeant qui ne change pas et qui n'ajuste pas ses méthodes finira par éprouver de la difficulté à régner. Machiavel a finalement placé ses jugements au cœur même de son analyse du leadership politique dans *Le Prince* au moment où Machiavel a fait part de ses opinions sur les dirigeants et les hommes d'État qu'il avait rencontrés. Il était parvenu à la conclusion qu'il y avait une leçon simple mais fondamentale que les politiciens avaient tous mal comprise, ce qui les avait fait généralement échouer dans leurs entreprises. La faiblesse de base qu'ils ont tous partagée était une inflexibilité fatale face aux circonstances changeantes. Ainsi, César Borgia avait en tout temps une confiance en soi exagérée ; Maximilien était toujours prudent et trop hésitant ; Jules II était toujours impétueux et trop excité. Ce qu'ils ont tous refusé de reconnaître, c'est qu'ils auraient été beaucoup plus nombreux à réussir s'ils avaient cherché à accommoder leurs personnalités aux exigences de l'époque, au lieu d'essayer de remodeler leur époque dans le moule de leurs personnalités. (Skinner Quentin, 2000)

De son côté, Andrew Pettigrew (1977) considère que :

Une partie du contexte est l'emplacement de la stratégie à temps. Les stratégies d'hier fourniront certaines des voies et des intrants pour les stratégies actuelles; et les stratégies d'aujourd'hui auront une idée du futur qui leur sera intégré. Les conséquences de la mise en œuvre des stratégies actuelles constitueront une partie du contexte pour les stratégies de demain. Mais le temps n'est qu'un segment du contexte: le contexte comprend également la culture de l'organisation; son environnement et son taux de changement ou sa stabilité; la tâche, la structure et la technologie de l'organisation; et le leadership et le système politique interne de l'organisation. (p. 79)

L'aspect politique de la stratégie comprend, selon lui, six facteurs :

1. L'identification de l'ensemble des dilemmes auxquels fait face l'organisation au fil du temps ;
2. L'analyse des dilemmes qui deviennent un centre d'intérêt organisationnel et de ceux qui sont supprimés ;
3. La spécification des individus ou des sous-groupes qui cherchent à définir des dilemmes alternatifs comme dignes de l'attention organisationnelle ;
4. L'étude de la demande par les individus et les sous-groupes selon lesquels certains dilemmes seront discutés, ainsi que des tentatives de mobilisation du pouvoir à l'appui de ces demandes ;
5. La spécification des résultats de ces processus, la génération de la demande et la mobilisation du pouvoir et leur mise en œuvre comme modes de réflexion, d'évaluation et d'action sur le monde, c'est-à-dire comme stratégie ;
6. Enfin, l'examen de la relation entre la formulation de la stratégie et la mise en œuvre de la stratégie, ainsi que l'impact de la mise en œuvre de la stratégie sur la formulation de la stratégie future.

L'idée est que « la formulation de la stratégie peut être comprise comme un processus politique de décision. » (Pettigrew, 1977 : 80)

Ce processus comprendra un débat sur les dilemmes qui devront recevoir une attention organisationnelle et le choix des actions alternatives à adopter pour résoudre ces divergences. Les stratégies découlent des processus décisionnels sur les dilemmes et les modes de résolution sélectionnés. Dans ces processus, d'apporter de nouveaux dilemmes à l'attention de l'organisation ou de tenir les dilemmes existants à l'avant-garde de l'attention, certaines demandes sont faites par diverses parties de l'organisation. (Pettigrew, 1977 : 80)

La dernière phrase de la citation ci-dessus démontre une dimension complètement politique de la stratégie pouvant s'appliquer à n'importe quel type d'organisation.

« Une demande n'est politiquement faisable que si un pouvoir suffisant peut être mobilisé et engagé. L'étude du « politique » dans le processus de formulation de la stratégie implique l'isolement de deux processus analytiquement séparés mais empiriquement interdépendants. » (Pettigrew, 1977 : 80) L'auteur explique que le premier processus concerne la demande-génération, tandis que le deuxième concerne la mobilisation du pouvoir dans l'organisation ; les deux, toujours des éléments politiques de la stratégie.

Vers la fin de son travail, Pettigrew (1977 : 85) ajoute la question des liens entre les exigences que les gens font dans le processus de formulation de la stratégie et leur capacité à mobiliser le pouvoir pour l'accomplissement de ces demandes ; ainsi, il considère que :

En présentant une demande pour qu'un dilemme soit pris en compte pour la discussion ou qu'il soit résolu d'une certaine manière, on traite généralement de la légitimité de cette demande dans son contexte institutionnel particulier. Il y a clairement un point où toute demande particulière peut être insoutenable, et la question ne relève pas d'un pouvoir de mobilisation pour la demande préexistante, mais la détermination de la façon dont la demande existante peut être modifiée afin que ses besoins en puissance puissent être assemblés.

La légitimité joue un rôle essentiel dans le contexte politique stratégique. Comme nous le verrons, c'est un élément toujours significatif au moment de faire le lien entre les trois aspects de la stratégie dans notre cas d'analyse. D'ailleurs, Hafsı *et al.* (2007 : 92) l'affirment aussi : « La stratégie devient aussi un enjeu politique majeur puisqu'en son nom des groupes spécialisés dans l'entreprise prennent le pouvoir, en éliminant les autres perspectives. »

### 1.2.3 L'ASPECT ENTREPRISE DE LA STRATÉGIE

« La responsabilité des chercheurs en stratégie est en jeu : il leur faut avant tout mettre au jour, au plus près des dispositifs concrets mis en œuvre dans les entreprises, non seulement leur efficacité, mais aussi les philosophies gestionnaires sous-jacentes, et proposer ensuite des dispositifs rénovés, tout en décrivant les valeurs qu'ils comportent. » - Francine Séguin *et al.* (2008 : 96)

L'aspect affaires de la stratégie de notre travail est une idée qui a évolué à partir du XX<sup>e</sup> siècle, c'est un concept relativement récent. « Ses fondements théoriques proviennent principalement de l'économie (théorie économique, économie internationale) et des études d'organisation industrielle. L'évolution de la théorie de l'organisation industrielle souligne l'importance du comportement stratégique des entreprises. » (Nabyla Daidj, 2014 : 1) Tout au long de notre recherche, nous avons trouvé des liens très significatifs entre cette interface (affaires - management) et les deux autres précédentes (militaire - politique). Cela peut s'expliquer brièvement et simplement :

Le domaine de la gestion stratégique est relativement jeune par rapport à d'autres disciplines académiques et a été critiqué par plusieurs chercheurs dans les années 1990. Mais la gestion stratégique est de plus en plus considérée comme une discipline académique viable. La gestion stratégique souligne l'importance des gestionnaires en matière de stratégie. Le processus de gestion stratégique couvre l'analyse, la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. La stratégie peut être abordée d'un point de vue descriptif et théorique. Il existe différentes perspectives dans la stratégie et divers auteurs qui ont contribué au domaine de la gestion stratégique. Les connaissances « traditionnelles » de l'économie ont été complétées par des contributions de la finance, de l'organisation, de la sociologie et de la psychologie cognitive. (Daidj, 2014 : 19)

D'un autre côté, au long de cette évolution du concept, il existe une grande quantité d'interprétations et significations de la stratégie appliquée au domaine des affaires. Tel qu'expliqué précédemment, le concept de stratégie a d'abord été développé dans les contextes militaires et politiques. À nouveau, Daidj (2014 : 3) explique qu'étant donné que la gestion stratégique fait référence à l'ensemble des activités de prise de décisions dans une organisation étroitement liée à son environnement externe, une entreprise doit prendre en considération trois niveaux d'analyse : pays, marché et compagnie.

	Macroeconomics	Industrial Economics	Strategic Management
Level of analysis	Country	Market - sector	Company
Scope	Government policies, general economy (economic growth, employment, trade etc.)	Structure of industries and markets	Strategies of firms
Concepts	Comparative advantage All policies, whatever they are: budgetary policy, trade policy, monetary policy, industrial policy, fiscal policy etc. Macroeconomic performances & indicators Globalization Growth <i>versus</i> recession	Concentration (horizontal) Vertical integration The degree of market power Competition Entry and exit barriers Network industries Two-sided markets Innovation and changes in technology (patents)	Corporate and business strategies Competitive advantage Organization & culture Internationalization Performance

Tableau 1. Les 3 différents niveaux d'analyse de l'aspect affaires de la stratégie ((Daidj, 2014 : 3)

Historiquement, le sujet a commencé à être étudié à l'Université Harvard. En fait, « Harvard a eu le monopole de fait de la démarche stratégique jusqu'à la fin des années 1950 » (Hafsi *et al.*, 2007 : 88), mais à compter des années 1960, l'étude de ce domaine s'est poursuivie de façon plus ou moins généralisée. Deux modèles ont été développés à la base : celui de Kenneth R. Andrews (1987), appelé « le modèle de Harvard », populaire en Europe, pour les entreprises mono-produit et celui de Igor Ansoff (1965) reconnu aux États-Unis, consacré à l'entreprise diversifiée, et à partir desquels d'autres chercheurs et théoriciens spécialisés tant en stratégie que dans d'autres domaines (marketing, économie, finances, sociologie, etc.) ont élargi la compréhension de cet aspect en même temps qu'ils ont essayé de l'encadrer dans un champ d'étude scientifique. À cette époque-là, « il avait donc besoin d'un instrument de mise en ordre, d'un guide, non pas d'une grande « théorie philosophique », mais, comme le prédisait Hippocrate, d'« une modeste affaire piétonne », « d'un bâton de pèlerin » ou encore « Quoi qu'il en soit, les deux modèles ont eu une influence considérable sur le monde des affaires et ont servi à définir la stratégie de manière définitive. » (Hafsi *et al.*, 2007 : 89) Le *problème* avec ces deux modèles, c'était leurs limites scientifiques, empirique et théorique, ce qui a déclenché un débat généralistes *vs.* spécialistes. En même temps, pendant la même période nous assistons aux premières tentatives à conceptualiser la stratégie des affaires ; peu à peu divers éléments ont été identifiés et rajoutés. Quatre influences ont été reconnues (et elles délimitent le champ d'étude de cet aspect jusqu'à date) : les influences du marché, de l'entreprise, des personnes et de la société. Par la suite, un cinquième élément a été rajouté : les implications des théories des organisations dans l'exécution même de la stratégie. En 1980, Michael Porter est parvenu à théoriser la stratégie en considérant la structure de l'industrie qui, selon lui, se trouve à la base de la création des stratégies des entreprises. Ensuite, il a ajouté

l'idée du positionnement d'une entreprise par rapport à sa chaîne de valeurs. Plus tard, en 1990, est apparue l'idée de l'influence des ressources sur la stratégie. Après cela, l'attention s'est tournée vers les dirigeants, puis vers la responsabilité sociale (Hafsi *et al.*, 2007).

Bien évidemment, le nombre de théoriciens et la qualité de leurs idées est toujours sujet de débats, mais pour des raisons pratiques, le tableau 2 de Daidj (2014 : 18) nous montre une interprétation de l'évolution historique des concepts les plus significatifs du pôle d'affaires de la stratégie :

	<b>Main Concepts</b>	<b>Authors</b>
The 1950s	Management by objectives (MBO)	Drucker (1954)
The 1960s	Chandler: Structure follows Strategy Ansoff matrix (penetrating the market, product development, market development and diversifying)/ and the contingent strategic success paradigm SWOT analysis	Ansoff (1965), Chandler (1962), LCAG (1969)
The 1970s	Mc Kinsey matrix (1970-1975) Boston Consulting Group (BCG) analysis and matrix PIMS (Profit Impact of Marketing Strategies, 1960-1980)	Consulting groups (BCG, Mc Kinsey, AD Little)
The 1980s	Value chain Resources, competencies, capabilities Strategic intent Profit patterns	Porter (1980, 1985) Barney (1991); Hamel and Prahalad (1989, 1993, 1994); Wernerfelt (1984, 1989). Slywotzky and Morrisson (1988).
The 1990s	Hypercompetition Coopetition The 5 types of management (strategy as plan, as ploy, as pattern, as position and as perspective) into "10 schools of thought" Disruptive technologies/products Long tail Knowledge and Knowledge management (KM)	D'Aveni (1994) Nalebuff and Brandenburger (1996); Bengtsson and Kock (1999) Mintzberg (1998) Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (1988) Christensen (2000) Nonaka and Takeuchi (1995) Davenport and Prusak (1998)
The 2000s	Business ecosystems Open innovation Keystone advantage	Moore (2006) Chesbrough (2003) Iansiti and Levien (2004)
The 2010s	Shared value	Porter and Kramer (2011)

Tableau 2. Évolution des concepts de gestion stratégique (Daidj, 2014 : 18)

En outre, dans le tableau 3, Daidj (2014 : 18) présente quelques définitions significatives de la stratégie des affaires :

Authors	Definitions
Drucker (1954)	"Strategy is analyzing the present <i>situation</i> and changing it if necessary. Incorporated in this is finding out what one's <i>resources</i> are or what they should be." (Drucker, 1954, p. 17).
Mintzberg (1979)	"Strategy is a mediating force between the organization and its <i>environment</i> : consistent patterns of streams of organizational decisions to deal with the <i>environment</i> ." (Mintzberg, 1979, p. 25).
Learned et al., (1969)	"Strategy is the pattern of objectives, purposes or goals and major policies and plans for achieving these goals, stated in such a way as to define what businesses the company is in or is to be in and the kind of company it is or is to be". (Learned et al., 1969, p. 15).
Ansoff (1965)	"Strategy is a rule for making decisions determined by product/market scope, growth vector, competitive advantage, and synergy". (Ansoff, 1965, pp. 118-121).
Chandler (1962)	"Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of actions and the allocation of resources necessary to carry out these goals." (Chandler, 1962, p. 13).
Steiner and Miner (1977)	"Strategy is the forging of company missions, setting objectives for the organization in light of external and internal forces, formulating specific policies and strategies to achieve objectives, and ensuring their proper implementation so that the basic purposes and objectives of the organization will be achieved." (Steiner & Miner, 1977, p. 19).
Porter (1980, 1985, 1996)	Porter (1996): "Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value" (p. 60). In his first book (1980), Porter defines a framework to assess the attractiveness of an industry, and discusses generic strategies for an effective positioning of a firm within that industry. In his second book, according to Porter (1985), competitive strategy is defined as: "the search for a favorable competitive position in an industry, the fundamental arena in which competition occurs. Competitive strategy aims to establish a profitable and sustainable position against the forces that determine industry". (p. 42).
Rumelt, Schendel, and Teece (1991)	"Strategic management, often called "policy" or nowadays simply "strategy", is about the direction of organizations, and most often, business firms. It includes those subjects which are of primary concern to senior management, or to anyone seeking reasons for the success and failure among organizations. Firms have choices to make if they are to survive. Those which are strategic include: the selection of goals, the choice of products and services to offer; the design and configuration of policies determining how the firm positions itself to compete in product-markets (e.g. competitive strategy); the choice of an appropriate level of scope and diversity; and the design of organization structure, administrative systems and policies used to define and coordinate work." (Rumelt et al., 1991, pp. 5-6).

Tableau 3. Les différentes significations de la stratégie des affaires (Daidj, 2014 : 18)

Enfin, dans une adaptation des idées de Henry Mintzberg, J. Lampel & B. Ahlstrand (1998), tirée de Daidj (2014 : 20), la figure 6 présente les écoles de pensée du management stratégique les plus importantes jusqu'à présent :

	School	Main Topics
Prescriptive approach	Design School	This approach is "more concerned with how strategies should be formulated than with how they necessarily do form. It regards strategy formation as a process of conception, matching the internal situation of the organization to the external situation of the environment. Thus the strategy of the organization is designed to represent the best possible fit.
Prescriptive approach	Planning School	Here strategy formation is seen as a formal process, which follows a rigorous set of steps from analysis of the situation to the development and exploration of various alternative scenarios
Prescriptive approach	Positioning School	Under this approach, which is very heavily influenced by the works of Michael Porter, strategy formation as an analytical process placing the business within the context of the industry that it is in, and looking at how the organization can improve its competitive positioning within that industry.
Descriptive approach It "considers specific aspects of the process of strategy formation.	Entrepreneurial School	This approach regards strategy formation as a visionary process, taking place within the mind of the charismatic founder or leader of an organization.
Descriptive approach	Cognitive School	This approach, based upon the science of brain functioning, regards strategy formation as a mental process, and analyzes how people perceive patterns and process information.
Descriptive approach	Learning School	This school of thought regards strategy formation as an emergent process, where the management of an organization pays close attention to what works and doesn't work over time, and incorporates these 'lessons learned' into their overall plan of action.
Descriptive approach	Power School	Here strategy development is seen to be a process of negotiation between power holders within the company, and/or between the company and external stakeholders.
Descriptive approach	Cultural School	This approach views strategy formation as a collective process involving various groups and departments within the company; the strategy developed is thus a reflection of the corporate culture of the organization.
Descriptive approach	Environmental School	Here strategy formation is seen to be a reactive process: a response to the challenges imposed by the external environment.
	Configuration School	In this final approach, the purpose of strategy formation is seen as a process of transforming the organization from one type of decision-making structure into another.

Tableau 4. Dix écoles de pensée en gestion stratégique (Daidj, 2014 : 20)

Une fois que nous avons clarifié l'évolution de la conceptualisation stratégique et que nous nous penchons sur la question de recherche, nous devons observer que le cas de BP plc n'est qu'un cas parmi d'autres qui sont apparus depuis la création de l'État moderne, comme conséquence des traités de Westphalie signés en 1648 (Henry Kissinger : 2014) et que nous pouvons considérer comme le moment où les intérêts des affaires démarqués par le territoire et la souveraineté de l'État-Nation sont associés en permanence avec les intérêts de l'État. Nous pouvons en déduire que, au moment de nous confronter avec une situation dans laquelle la réussite d'une industrie ou d'une compagnie (ou plusieurs) fait partie de la survie de l'État, nous trouverons certains parallélismes (un « syncrétisme ») entre les stratégies AGM. Une première conclusion de notre travail, a démontré qu'il existe en tout moment des industries et/ou des compagnies d'importance stratégique pour l'État, ce qui signifie qu'il y a un fort lien entre la survie de l'État et la réussite financière et de marché de la compagnie. Plus nous trouvons stable le cadre institutionnel au sein de l'État, plus les intérêts des différents acteurs sont clairement associés et plus les parallélismes de la stratégie sont évidents. D'autre part, moins le cadre institutionnel au sein de l'État est stable, moins les liens entre les intérêts des différents acteurs sont clairs et moins les parallélismes de la stratégie sont évidents. Un autre contexte à prendre en considération, c'est le moment historique, c'est-à-dire que nous trouvons des secteurs industriels et, par ce fait même, des compagnies qui restent stratégiques pour l'État pendant longtemps (notre étude de cas, par exemple). À l'opposé, des cas où nous trouvons aussi des cas où l'importance stratégique des industries et/ou des compagnies pour l'État diminue avec le temps à cause de l'apparition des nouvelles technologies. Dans ce cas, nous pouvons identifier l'industrie manufacturière des XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles (dans les pays de l'Amérique du Nord et de l'Europe), ainsi que l'industrie chimique, entre 1914 et les années 1970. En conséquence, il est fondamental pour l'État, les industries et les compagnies impliquées d'analyser et de comprendre quels aspects de la stratégie sont plus ou moins susceptibles et/ou pratiques à être mobilisés au moment d'identifier un secteur d'activité, une entreprise ou des entreprises stratégiques, c'est-à-dire celles qui influencent leur survie même.

Grattan (2002 : 253), qui a étudié particulièrement le processus de la stratégie aux niveaux des affaires et du domaine militaire, identifie trois hypothèses :

1. La « stratégie » est un concept utilisé de façon similaire aux affaires et au domaine militaire;
2. Le processus par lequel la stratégie est conçue est globalement comparable dans chaque contexte;
3. Le processus est affecté par des facteurs contextuels, en particulier la crise, de la même manière dans le domaine des affaires et la sphère militaire.

De notre côté, nous pouvons identifier trois conclusions, différentes et adaptées à notre objet d'étude :

1. Le concept de la stratégie peut être utilisé conjointement au niveau des AGM, au moment où une situation devient vitale pour l'État et selon les objectifs des acteurs et le contexte;
2. C'est tout à fait possible de comparer les contextes, les contenus et les processus des dimensions AGM de la stratégie;
3. Le contexte, le contenu et le processus des trois différents types de la stratégie analysée sont affectés par différents facteurs, tels que la stabilité institutionnelle au sein de l'État, le moment historique, les conditions AGM notamment.

Une fois présentées les manifestations de la stratégie à analyser, nous trouvons pertinent de mentionner que le modèle tripartite développé par Graham T. Allison (1971) pour analyser la Crise des missiles de Cuba (octobre 1962) nous a inspiré pour notre modèle de la coexistence des trois manifestations de la dynamique stratégique : parallélismes, interfaces et interactions (Figure 4), étant donné que nous avons identifié les trois manifestations proposées au long de son analyse. Allison (1971) propose trois modèles, produisant des décisions, des extraits ou des résultats.

## **Modèle 1**

L'État agit comme un acteur rationnel unitaire pour prendre des « décisions ».

## **Modèle 2**

Les sous-unités de l'État agissent selon des procédures prédéterminées pour produire un « extrait ». L'État est encore un acteur unitaire, mais influencé par d'autres acteurs clés de l'État.

## **Modèle 3**

Les responsables de diverses responsabilités étatiques (par exemple, les ministres en charge de diverses responsabilités) formulent des arguments fondés sur leur position actuelle. Les « résultats » des politiques sont le résultat de négociations entre ces dirigeants.

La citation suivante d'Allison (1971 : 7), nous a donné une compréhension rapide des trois modèles :

Comment les pièces se déplaçaient, il supposait - comme le fait le modèle 1 - qu'un joueur d'échecs individuel déplaçait les pièces en référence aux plans et aux manœuvres dans le but de gagner le jeu. Mais on peut imaginer un mouvement de mouvements cela amènerait l'observateur sérieux, après avoir assorti plusieurs jeux, à considérer la supposition [modèle 2] que le joueur d'échecs n'était pas un être individuel, mais plutôt une alliance libre d'organisations semi-indépendantes, dont chacune a déplacé son ensemble de pièces. Par exemple, le mouvement d'ensembles distincts de pièces peut se faire à tour de rôle, chacun selon une routine, la tour du roi, l'évêque, et leurs pions attaquant à plusieurs reprises l'adversaire selon un plan fixe. En outre, il est concevable que le modèle de jeu [modèle 3] suggère à un observateur qu'un certain nombre d'acteurs distincts, avec des objectifs distincts mais un pouvoir partagé sur les morceaux, déterminent les mouvements comme résultant de la négociation collégiale.

Notre approche valide les trois modèles d'Allison (1971), c'est-à-dire, l'État agit comme un acteur rationnel unitaire pour prendre des « décisions » mais seulement au moment d'avoir conçu la

Grande stratégie et d'avoir décidé comment et dans quel moment appliquer les trois manifestations stratégiques proposées par notre recherche. Les sous-unités de l'État agissent selon des procédures prédéterminées pour produire un « extrait ». L'État est encore un acteur unitaire, mais influencé par d'autres acteurs clés de l'État, dont le fil conducteur est précisément la Grande stratégie, décomposé par les aspects affaires, politique et militaire et appliqués à besoin selon notre proposition tripartite des manifestations stratégiques (parallélismes, interfaces et interactions). Enfin, les responsables de diverses responsabilités étatiques (par exemple, les ministres en charge de diverses responsabilités) formulent des arguments fondés sur leur position actuelle. Les « résultats » des politiques sont le résultat de négociations entre ces dirigeants et la conséquence à chaque reprise est la conception et application d'une ou plusieurs des manifestations stratégiques que nous proposons.

Enfin, comme nous l'expliquerons au chapitre suivant, l'idée que la structure suit la stratégie, proposée par Alfred Chandler (1962), signifie que la structure d'une entreprise est créée afin de mettre en œuvre une stratégie prédéterminée. Cela constitue aussi une théorie de base qui sert à expliquer les liens entre nos trois types de stratégies proposés et la création de la BP plc.

Passons maintenant à expliquer la provenance de nos bases et la méthode appliquée pour répondre à notre question de recherche.

## **CHAPITRE 2 : LES SOURCES ET LA MÉTHODOLOGIE**

« Les entreprises évoluent, et leur évolution semble suivre des chemins reconnaissables. Chandler (1962) l'a montré de manière convaincante dans son étude sur l'histoire des grandes entreprises américaines. Son étude a été confirmée par de multiples travaux en Europe, au Japon et ailleurs. Salter et Weinhold (1979), formalisant les travaux de Chandler, ont proposé une évolution des entreprises par étapes » - Séguin et al. (2008 : 63)

Notre principale méthode sera l'analyse historique des affaires, un domaine d'étude né à l'université de Harvard, en 1927, et qui a été propulsé par la création par Marc Bloch et Lucien Febvre du journal français « Annales d'histoire, économique et sociale » en 1929. L'histoire des affaires a subi des attaques de la part de nombreux historiens (économiques et non), mais actuellement elle est reconnue comme une méthodologie valable (Geoffrey Jones et al., 2009 : 10).

À partir des années 1950, l'histoire des affaires a été l'une des forces pionnières de l'histoire orale. En effet, elle a contribué à rendre l'histoire orale crédible. L'histoire de l'entreprise manifeste la même attitude critique envers la preuve orale qu'envers d'autres sources (Jones et al., 2009 : 10). Cependant, au cours des années 1960 et 1970, les historiens et les économistes ont débattu des moyens les plus utiles d'étudier l'histoire économique. Étant donné qu'Alfred Chandler avait redéfini l'histoire économique et commerciale de l'industrialisation et avait toujours emprunté des éléments aux sciences sociales (Thomas K. McCraw, 1988 : 293), il occupe une place centrale en tant que notre référent, vu que nous avons identifié le besoin de préciser le rapport et les variables impliqués pour décrire, interpréter et comprendre les données dans notre cas d'analyse, des points de vue historique et stratégique, ainsi que pour synthétiser et analyser l'information. Chandler a aussi compris qu'afin de le faire, il faut s'appuyer davantage sur les sciences sociales, telles que la psychologie, la sociologie, etc. que sur la science économique : « Je pense que certains historiens ont plus appris des autres sciences sociales, en particulier de la sociologie et de la psychologie, que de l'économie. » (Thomas K. McCraw, 1988 : 294). Cependant, il a aussi affirmé que « les travaux récents des économistes intéressés par le passé, en particulier les nouveaux historiens de l'économie, ont été d'une grande aide et ont fourni des données inestimables que les historiens trouveraient très difficile, voire impossible, d'obtenir par eux-mêmes. » (McCraw, 1988 : 294) Au sein de notre travail, nous considérons la différence méthodologique expliquée par Chandler, c'est-à-dire : « L'économiste se concentre sur la manipulation des variables afin de fournir des théories utiles sur les changements ou les tendances... » (McCraw, 1988 : 295), tandis que « l'historien, par contre, tente de recréer une situation humaine complexe qui existait dans le passé. » (McCraw, 1988 : 295) C'est Chandler, en 1962, qui a lié définitivement cette méthodologie historique des affaires à la recherche du manager dans son œuvre « *Strategy and Structure* », malgré le fait que les études en management se sont concentrées sur l'approche scientifique, particulièrement en Amérique du Nord, tandis que l'histoire des affaires s'est concentrée sur l'histoire orale (Jones et al., 2009). Les travaux de Chandler sur le développement de la forme multidivisionnelle d'organisation (Chandler, 1962) et sur l'émergence de la grande entreprise intégrée verticalement (Chandler 1977) sont des efforts novateurs dans la littérature de la gestion et de la stratégie et ils assurent le lien entre notre méthodologie et notre question de recherche : « pour les spécialistes de la gestion, *Strategy and Structure* reste l'une des études de cas « classiques », largement

considérées comme exemplaires pour la recherche comparative en construction de la théorie. »  
(Jones et al., 2009 : 98)

D'un autre côté, il y a déjà eu beaucoup de recherches quant à l'utilisation de la stratégie d'affaires au monde commercial ; de nombreuses œuvres ont été publiées sur la stratégie politique ; des livres ont été écrits au sujet de la stratégie militaire utilisée dans une bataille. Cependant, nous n'avons rien trouvé au sujet de l'intersection et de l'utilisation entre ces trois types de stratégie, dans le domaine d'activité des affaires et, surtout, par rapport au résultat obtenu à ce sujet.

L'approche de notre travail se fait par l'intermédiaire d'une étude de cas. Nous racontons des événements au long du temps, sur la base d'une variété de sources. Diverses théories de la gestion des affaires sont ensuite utilisées dans le but de faire une comparaison entre les trois différents types de stratégies, objet de notre recherche.

D'abord, les moyens permettant de répondre à notre question de recherche doivent être liés à la nature de notre sujet d'étude (la stratégie) et aux sources utilisées. Ce chapitre explique la méthodologie choisie, ainsi que les sources et la manière d'interpréter les données utilisées. Tel que mentionné précédemment, le but de notre recherche est d'évaluer de quelle manière l'une des principales sociétés pétrolières et gazières intégrées au monde, c'est-à-dire la BP plc au Royaume-Uni, a réussi à dominer l'exploitation du pétrole au Moyen-Orient, pendant les 110 ans de son existence, en appliquant fondamentalement une typologie tripartite de la stratégie (AGM), selon les exigences des trois dimensions de la stratégie (Pettigrew, 1988) : le contexte, le processus et le contenu. Pour la même raison, en deuxième lieu, nous nous proposons d'observer si la stratégie des affaires prévaut également dans les contextes géopolitiques et/ou militaires et vice-versa et, si oui, quels sont les domaines de similitude et de dissemblance entre les trois catégories, AGM.

Le choix de l'industrie pétrolière répond au fait qu'il s'agit d'un secteur d'importance clairement *stratégique* pour l'État, ce qui signifie que les réponses que nous trouverons tout au long de notre enquête, ainsi que les leçons apprises, seront très probablement en mesure de devenir des renseignements applicables à d'autres compagnies, dont le caractère est également d'origine stratégique pour l'État. Dans cet ordre d'idées, nous trouvons actuellement des compagnies des

secteurs biotechnologique, informatique, nano-technologique, etc. faisant partie du groupe industriel clé pour l'État. Également, le choix de la BP plc est une conséquence de la quête d'une entreprise appartenant au groupe sélect des industries stratégiques pour l'État et qui a aussi une histoire capable de montrer l'adaptation des dimensions de la stratégie ainsi que les parallèles de l'application stratégique. Autrement dit, c'est une compagnie à succès, « obligée » historiquement de faire face aux défis imposés par les entreprises d'autres États (en fait, par tous les autres acteurs aussi) en compétition pour les mêmes ressources. C'est ce qui justifie le choix du cas de la BP plc. Richard Vietor (1982 : (A) 1) explique ce qui suit :

L'industrie pétrolière est née aux États-Unis à l'époque de la guerre civile [...]. En 1920, soixante-quatre pour cent du pétrole mondial a été produit aux États-Unis. L'utilisation croissante du pétrole dans la société industrielle américaine moderne a conduit plusieurs entreprises nationales à obtenir des concessions pétrolières au Mexique, mais la production étrangère n'a pas été activement recherchée après la Première Guerre mondiale [...]. "La position britannique est imprenable", a écrit Sir Edward Mackay Edgar, un pétrolier britannique. "Tous les champs pétroliers connus, tous les champs probables ou probables en dehors des États-Unis eux-mêmes, sont entre les mains des Britanniques ou sous la direction ou contrôle, ou financés par le capital britannique."

Notre question de recherche ne peut avoir une réponse simple, ni définitive (dans ce sens-là, nous assumons plutôt le rôle du « renard »). Les parallélismes, interfaces ou interactions des stratégies AGM ne peuvent être identifiés que dans les cas où l'idée de la stratégie et ses applications sont vraiment liées, c'est-à-dire, au moment où nous pouvons trouver des *facteurs communs* de la stratégie et où nous pouvons passer d'une dimension à l'autre. Grattan (2002 : 23) considère que *la stratégie a développé son propre langage*, ce qui signifie qu'il est possible de trouver ces facteurs communs lorsque nous identifions les actions passées, présentes ou à venir d'une dimension ou de l'autre.

La vaste majorité de la littérature consultée traite du contenu et du contexte de la stratégie, mais elle aborde peu le processus de la stratégie. Cependant, cela ne constitue pas une limitation de notre recherche, étant donné que « les processus sont intégrés dans des contextes et ne peuvent être étudiés qu'en tant que tels. » (Pettigrew, 1992 : 9, cité dans Grattan, 2002 : 24). D'ailleurs, Grattan (2002 :24) explique que « la formulation de la stratégie, c'est un processus intellectuel, qui entraîne une décision », ce qui signifie que, d'une manière ou d'une autre, le processus de la

stratégie est compris dans notre analyse. C'est dans ce sens-là que nous avons consulté pour notre recherche une littérature représentative résumant des aspects clés de la stratégie, en considérant divers points de vue et conclusions d'autres auteurs, toujours en lien avec les parallélismes, interfaces, interactions et les dimensions qu'on analyse dans notre travail. L'étude de cette littérature a été menée autour la typologie de base de notre recherche : les stratégies AGM, en considérant leurs trois dimensions : contexte, contenu et processus, ce qui nous a servi à nous créer une base de données solide pour assurer une comparaison fiable des trois volets considérés. Il faut dire que notre analyse ne peut être valable que si les théories et la conceptualisation des trois types de stratégie sont suffisamment similaires et dans le cas où l'une ou l'autre répondent à la même logique. Nos explications au chapitre précédent justifient la faisabilité d'une telle comparaison, étant donné que les stratégies politiques et militaires partagent la même ascendance (la stratégie militaire) et, en conséquence, un fondement théorique commun. En même temps, nous avons identifié un cas afin d'ancrer les résultats de la recherche littéraire-théorique, où évidemment le passage de l'opinion vers la justification (l'épistémologie) a été présent. Pour expliquer l'utilisation d'un cas d'analyse, nous considérons que l'une des dimensions (incontournable) de la stratégie nous oblige à présenter *le processus* de développement de la stratégie étant donné que, dans les trois types de stratégie analysés. Cette dimension implique l'activité à travers le passage d'une période de temps. C'est précisément l'idée de Pettigrew (1992a : 10, cité dans Grattan, 2002 : 32) d'« attraper la réalité en vol ». Vers la fin de notre travail, nous avons identifié les moments où la BP plc est passée d'une typologie à l'autre (en utilisant soit des parallélismes, des interfaces ou des interactions de la stratégie identifiée dans notre étude de cas). Nous avons observé la façon dont l'utilisation des trois volets de la stratégie a généré des résultats (conséquences) favorables ou non en ce qui concerne l'activité de la BP plc au Moyen-Orient. Autrement dit, la réponse à la question de recherche sera donnée à travers l'utilisation de trois méthodes : principalement une recherche documentaire des données secondaires contenues dans des travaux autour de l'idée de la stratégie, l'étude d'un cas impliquant chacun de ces trois aspects et, enfin, l'identification historique d'actions simultanées (parallélismes) ou des passages d'un volet à l'autre (interfaces ou interactions) de la part de la BP plc au Moyen-Orient à l'aide des trois dimensions illustrées. Par rapport au traitement de données, la littérature de spécialité a été utilisée afin d'évoquer les ressemblances et les différences entre les trois types de stratégies et les liens

avec notre étude de cas, pour continuer vers la bonne identification des parallélismes, interfaces et interactions, ancrés dans la typologie choisie pour bien exemplifier nos propositions.

De son côté, Sekaran (1992 : 4, cité dans Grattan, 2002 : 25) explique la recherche comme étant « un effort systématique et organisé pour enquêter sur un problème spécifique nécessitant une solution », ce qui signifie que « si la recherche doit être “systématique et organisée“, un plan clair et un ensemble approprié de méthodes de recherche seront nécessaires. » (Grattan, 2002 : 25)

Dans notre situation, la réponse à la question de recherche sera donnée avec l'utilisation d'éléments secondaires contenus dans des écrits sur la stratégie et notre étude de cas. De la même manière dont nous profitons des idées de Chandler, les idées de Edward H. Carr (1961 : 154), qui explique l'histoire comme étant un processus d'interactions entre l'historien et les faits ou bien comme un dialogue interminable entre le présent et le passé, font l'objet de notre attention. Ainsi, nous essayons d'amener certains faits du passé de la BP plc vers nos interprétations de l'utilisation de la stratégie, en nous appuyant sur quelques théories historiques et actuelles du côté affaires, principalement, mais aussi politique et militaire. Allison (1971) poursuit cette idée, lors de son analyse politico-historique de la stratégie appliquée à de la crise en question. En fait, « le secteur où la contribution des historiens des affaires est probablement la plus évidente et le plus largement reconnue est le commerce international » (Jones et al. 2009 : 104).

Dans *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (1962), Chandler soutient que toutes les entreprises à succès doivent compter sur une structure qui correspond à leur stratégie (et non, comme beaucoup l'avaient supposé jusque-là, l'inverse). Sa théorie est fondée sur une étude approfondie des grandes sociétés américaines (entre 1850 et 1920), telles que les géantes Du Pont, General Motors et Sears, Roebuck. À l'époque, les entreprises passaient d'une gestion centralisée à une seule unité à des structures de type parapluie (unités ou divisions d'affaires) où un certain nombre d'unités relativement autonomes partageaient certains frais généraux, en particulier, précisément la fonction de la planification stratégique ; BP plc connaît ce même parcours. Une autre idée de Chandler (1977) qui nous a inspirée, c'est qu'il encourage les entreprises à coordonner centralement la planification stratégique, tout en laissant les unités d'affaires individuelles libres de se consacrer à la gestion quotidienne de leur entreprise. Encore

une fois, c'est ce que la BP plc a fait pour faire face à l'évolution de l'industrie du pétrole, même caractéristique qui justifie notre suggestion d'un lien particulier (stratégique) entre la BP plc et le gouvernement britannique. Autrement dit, la stratégie de la compagnie s'aligne avec la grande stratégie de l'État. Afin d'identifier et de présenter des analogies logiques, les historiens découpent l'histoire en périodes homogènes ; nous faisons la même chose. La période choisie, qui va de 1846, l'année où un géologue canadien a créé le kérosène (Black, 2001 : 8), à 1928, l'année de la signature de l'« Accord de la ligne rouge », tout en soulignant les conséquences de cette période de nos jours (les manifestations de la stratégie n'ont pas arrêté en 1928). Autrement dit, nous avons choisi la période où l'homogénéité a été caractérisée par la croissante dépendance du pétrole pour la survie de l'État. De cette manière, nous avons constaté que, tout au long de son histoire, la BP plc, depuis la naissance de l'Anglo-Persian Oil Company (et même avant), la compagnie a profité d'une adaptation permanente de la stratégie et de l'utilisation de ses manifestations. En regardant quelques dates et quelques événements significatifs (BP plc, 2017), et sous la loupe de notre analyse, nous pouvons l'apprécier (ou du moins l'évoquer) :

**1909** : Le prospectus d'une nouvelle société, l'Anglo-Persian Oil Company, est publié le 19 avril à Londres et à Glasgow.

**1914** : L'Anglo-Persian Oil Company signe un accord avec le gouvernement britannique pour fournir à la marine 40 millions de barils de pétrole au cours des 20 prochaines années en échange de 2 millions de livres sterling et d'une participation majoritaire.

**1928** : L'Accord de la ligne rouge est signé.

**1947** : British Petroleum Chemicals a été constituée en tant que coentreprise de l'Anglo-Iranian Oil Company et de la Distillers Company.

**1971** : Le colonel Kadhafi, dirigeant libyen depuis 1969, nationalise la part de BP de sa coentreprise et, en 1972, d'autres pays du Moyen-Orient obligent les compagnies pétrolières à remettre plus de 25% de leurs concessions, passant à 51% sur 10 ans.

**1973** : Les compagnies pétrolières acceptent de céder le contrôle des gisements pétroliers iraniens à l'État, tandis qu'en Égypte, la guerre du Yom Kippour commence. Les prix augmentent et la production est coupée.

**1981** : BP révèle une nouvelle structure de gestion « matricielle », conçue pour équilibrer les entreprises nationales et les flux commerciaux internationaux.

**1987** : Aux États-Unis, BP achète la partie restante de 45% dans la compagnie Standard Oil qu'elle ne possédait pas encore. Il achète plus tard Britoil au Royaume-Uni.

**1998** : British Petroleum a fusionné avec Amoco, devenant BP Amoco plc.

Nous interprétons notre cas d'analyse de manière phénoménologique ; d'abord c'est le résultat direct des lectures du livre « *British Petroleum and the Redline Agreement, The West's Secret Pact to get Mideast Oil* » (Edwin Black, 2011) et du « Report on International Oil (A, B, C) » (Richard Viotor, 1982). Le premier décrit la manière dont l'industrie pétrolière continue à être l'industrie stratégique au monde par excellence, ainsi que l'histoire de la lutte pour l'obtenir au Moyen-Orient (historiquement une des sources la plus importante) de la part des grands acteurs étatiques, tandis que le deuxième étudie les efforts de l'État le plus puissant au monde pour se procurer cette ressource précieuse.

Un débat a couru dans le milieu académique par rapport à notre choix de méthodologie. Néanmoins, Grattan (2002 : 33) fait valoir que : « L'étude du processus de la stratégie révèle qu'elle a évolué avec le temps, la société ayant expérimenté de nouveaux concepts. Les normes comportementales ont changé, et les relations nationales, organisationnelles et personnelles ont été modifiées par ces nouvelles idées. L'ajout d'une dimension temporelle à l'étude vise à révéler des aspects manqués dans une approche transversale ».

Tout d'abord, nous avons étudié quelques théories significatives des stratégies AGM afin de comprendre les différences, ressemblances et parallélismes, ensuite nous avons continué à identifier les coïncidences historiques dans notre étude de cas et à séparer les trois dimensions de la stratégie (le contexte, le processus et le contenu) pour mieux comprendre les parallélismes, les interfaces et les interactions à l'intérieur de la typologie analysée. D'une part, nous avons commencé par examiner les idées des scientifiques et des auteurs non scientifiques qui essaient de prouver que l'idée de la stratégie est beaucoup plus profonde et plus ancienne que nous pourrions le supposer. Nous avons continué avec les principes de certains théoriciens des trois types de stratégies présentées dans notre travail (les *classiques*), de Sun-Tzu (qui a compilé sa théorie autour de 500 av. J.-C.) jusqu'à John Lewis Gaddis (2018). Cette étape de notre recherche a inclus les auteurs d'idées qui relient la stratégie au comportement organisationnel. Par la suite, nous avons continué avec les découvertes des historiens de la stratégie. Et, bien sûr, nous avons passé en revue (avec un intérêt particulier) les travaux de quelques universitaires qui ont étudié la relation entre les trois types de stratégies. Ensuite, nous avons lu les travaux de base, les documents qui concernent tous les aspects précédents sur le comportement stratégique de la BP plc, principalement la recherche effectuée par Edwin Black (2011), sans pour autant minimiser l'œuvre de Richard Vietor (1982).

En conclusion, au niveau documentaire, notre travail comprend la revue de la littérature choisie qui résume certains paradigmes significatifs des trois dimensions de la stratégie ; cette littérature a été choisie en raison de sa nature AGM, qui nous aide à réaliser une comparaison efficace des trois types de la stratégie et de quelques paradigmes dans ce domaine. D'ailleurs, notre étude de cas tient compte de l'application de la stratégie sur une période de temps définie et dans des contextes multiples.

## **2.1 L'ÉPISTÉMOLOGIE**

Afin de valider la pertinence de notre travail, nous proposons une vision impliquant que la validité de la preuve est liée à la nature du phénomène sous examen, qui est la même formule appliquée par Grattan (2002, 26) dans son étude comparative. Selon ce dernier, pour que quelque chose soit

reconnu comme « valide », il faut généralement présenter les éléments de preuve à l'appui. Il continue à expliquer :

Ainsi, la balle du tireur d'élite est un fait dur dont l'existence pourrait être niée, mais dont l'effet est inévitable et objectivement observable. Le motif du tireur d'élite, cependant, qui pourrait être la haine, le patriotisme, la fierté de l'adresse au tir, du sens du devoir ou de la contrainte est plus difficile déterminer autrement que subjectivement. Même le tireur d'élite peut ne pas être capable de démêler ses émotions, autojustifications et pensées, et on est laissé avec le sentiment qu'une seule vérité objective est peu probable. Les deux sujets, c'est-à-dire la nature du tireur d'élite et la motivation des tireurs d'élite, ont une nature différente, et il semblerait logique qu'ils soient étudiés de différentes manières.

Thorngate (cité dans Grattan, 2002 : 27) affirme qu'« Il est impossible pour une théorie de comportement social d'être à la fois générale, simple ou parcimonieuse, et précise », ce qui représente la même problématique identifiée par Grattan dans son propre travail, parce que notre recherche aussi est complètement dépendante du contexte, c'est-à-dire qu'il devient très compliqué d'y répondre sans considérer que tout est relatif étant donné que, dans notre étude, il s'agit de trouver (à l'aide des comparaisons) les parallélismes, les interfaces et/ou les interactions entre les trois différents types de stratégie, toujours sujets à des contextes variés. C'est pourquoi nous avons essayé de trouver des ressemblances entre les composantes de notre idée des manifestations stratégiques et les théories que les soutiennent. Malgré ces contraintes, nous considérons que notre travail est susceptible de validité toujours et lorsque les ressemblances sont correctement identifiées. Cela nous laisse le choix entre quantitatif ou qualitatif. Jusqu'à aujourd'hui, nous ne pouvons pas transformer la stratégie dans un algorithme, étant donné qu'il s'agit d'une activité humaine, tel que mentionné par Grattan (2002 : 28), qui affirme aussi que « La représentation de la réalité dépend, bien sûr, de la perception que nous avons de la nature du monde extérieur, mais la nature du sujet influe aussi sur son point de vue. » En effet, de la même manière, Knights (Cité dans Grattan, 2002 : 28) attribue à Foucault le propos selon lequel « la connaissance de la gestion n'est jamais indépendante du pouvoir exercé par les gestionnaires et leurs corporations. » Dans le même ordre d'idées, l'une des dimensions qui servent notre propos, c'est-à-dire celle d'expliquer le processus, nous indique le chemin à suivre, étant donné que ce sont précisément les êtres humains qui créent cette dimension à mesure qu'ils progressent dans l'accumulation de l'information. Encore une fois, nous nous basons, dans notre choix, sur les idées de Grattan (2011 : 29) :

Puisque les humains mènent le processus de la stratégie, avec toute la variété infinie que cela implique, il est peu probable qu'il y ait une seule description qui puisse l'englober et l'encapsuler. Au contraire, la description du processus est susceptible d'être affectée par l'observateur, plutôt qu'une vérité objective. Il est probable que de nombreux stratèges ne seront pas en mesure de décrire correctement comment la décision a été prise, et peuvent même fausser le processus en souvenir. « Qui a fait quoi ? » est susceptible de changer chaque fois que le processus est adopté et sera affecté par l'identité des participants. La recherche de résultats reproductibles peut donc poser un problème.

Nous pouvons conclure que le risque, pour nous, c'est de nous retrouver avec une approche quantitative qui implique une reproduction quasi exacte des résultats, ce qui serait très peu probable d'être « valide ». Bref, nous allons favoriser une approche qualitative centrée sur l'analyse documentaire et historique et l'analyse du phénomène stratégique depuis le point de vue de ses diverses manifestations, selon les différents moments vécus par la compagnie. C'est ainsi que nous espérons arriver à nos conclusions.

Pour répondre efficacement à la question « *Comment la BP plc a-t-elle jumelé au fil du temps, particulièrement au cours de ses premières années, la stratégie d'affaires, la stratégie politique et la stratégie militaire pour maintenir une présence dominante dans l'industrie pétrolière, notamment au Moyen-Orient ?* », nous devons d'abord essayer d'expliquer, dans notre étude de cas, de quelle manière la stratégie des affaires prévoit aussi l'application des trois dimensions de la stratégie (le contexte, le processus et le contenu) aux contextes géopolitique et militaire, tout comme il est nécessaire d'analyser certaines différences fondamentales.

Nous continuons avec la justification de l'idée stratégique au long de l'histoire de l'industrie du pétrole, l'expérience de la BP plc, les acteurs, leurs influences sur la stratégie, les conflits et, vers la fin, l'évolution des parallélismes, interfaces et interactions stratégiques dont se sert la BP plc pour atteindre son but : le contrôle du pétrole au Moyen-Orient. Commençons par répondre à la question de recherche.

### **CHAPITRE 3 : LA STRATÉGIE DANS L'INDUSTRIE PÉTROLIÈRE**

« Nous sommes pris au piège. Notre monde dépend du pétrole pour sa force et son souffle. Sans pétrole, la vie que nous connaissons s'effondrerait. »

Historiquement, tous les systèmes économiques conçus par l'homme sont basés sur une même notion : celle de la rareté. Cette condition n'est qu'un reflet de la nature, où les ressources pour soutenir et promouvoir la vie sont toujours rares. Notre ère n'en fait pas exception. À bien des égards, le pétrole est actuellement « le moteur » de nos vies et, bien sûr, lui aussi est une ressource très rare. En fait, la rareté du pétrole possède, à la base, plusieurs facteurs dont, parmi les plus significatifs, on peut énumérer : son existence limitée, la difficulté à l'extraire et, bien évidemment, ses localisations géographiques capricieuses.

Dans l'introduction à notre travail, nous avons expliqué le *Principe d'exclusion concurrentielle* et avons justifié le fait que deux (ou plusieurs) organismes vivants ayant une provision suffisante de ressources (nourriture) ne peuvent coexister. Autrement dit : deux organismes qui *vivent de la même manière* ne peuvent pas vivre dans la même place. Inévitablement la compétition apparaît, et là où la concurrence existe, la stratégie devient une condition incontournable. En raison de cela et étant donné l'importance toujours croissante que l'industrie pétrolière a eue dans nos vies depuis 1850, les stratégies que les acteurs intéressés par sa localisation, son extraction et son exploitation ont conçues sont devenues un *aspect indispensable* dans cette industrie.

### **3.1 BP PLC ET L'UTILISATION DE LA STRATÉGIE À L'ÈRE DU PÉTROLE**

Lors de sa naissance à l'ère du pétrole en 1908, la BP plc (à ce moment-là l'Anglo-Persian Oil Company) n'a pas été une compagnie proprement dite. *La BP plc a été une stratégie*. En effet, la BP plc a été *créée pour assurer* l'approvisionnement en pétrole de l'Empire britannique (c'était son objectif) : « Sans pétrole, la Grande-Bretagne croyait qu'elle ne pouvait pas atteindre les forces militaires et industrielles dont la civilisation avait besoin. » (Black, 2011 : 7). Les machines militaires et industrielles britanniques avaient tout à coup soif de pétrole. La Grande-Bretagne croyait que la viabilité future de sa civilisation moderne dépendait en grande mesure du pétrole.

Dans l'histoire turbulente de l'huile du Moyen-Orient, une entreprise et un pacte secret se situent au-dessus de tous les autres comme la force pivot qui, par le muscle et la manœuvre, a livré le pétrole de cette région à l'Ouest. Malgré, et en vertu de ces guerres sanglantes pour revendiquer, commercialiser et contrôler cette huile, le flux combustible, rarement ou jamais,

s'est arrêté. Cette société, sous de nombreux noms antérieurs, était British Petroleum, maintenant BP plc. (Black, 2011 : Introduction)

Cependant, beaucoup de millénaires avant la naissance de la BP plc, le pétrole avait été découvert et utilisé par l'homme. Black (2011 : 7) explique :

L'ancienne Mésopotamie avait fondé la ville d'Uruk, les hommes des cavernes ont compris l'utilité d'un goudron noir, épais, plus tard appelé bitume. Il y a environ 60.000 ans, le bitume était déjà devenu une substance magique pour la société préhistorique, utilisé comme adhérent aux points de lance et aux outils, une pommade sur les plaies, un lubrifiant pour les objets lourds, un scellant pour la construction et une décoration sur surfaces. Finalement, ses qualités inflammables ont été découvertes, fournissant de la chaleur et de la lumière même pour les habitants des cavernes les plus primitifs et les nomades. Le bitume a été facilement obtenible parce qu'il a soulevé les roches, d'où son nom final, le pétrole, qui signifie « l'huile de roche ». L'utilité est largement documentée tout au long des inscriptions des premières civilisations, de la Bible et d'autres écrits anciens. Les ziggourats de Babylone, ses tours de Babel, ont été construites en briques enduites de bitume.

Et aussi

À mesure que la civilisation avançait, on trouvait de nouveaux et de meilleurs usages industriels et médicaux pour le bitume. Le résidu épais du bitume évaporé, appelé asphalte, pourrait être utilisé pour paver des routes. Les formes gazeuses, liquéfiées et distillées, comme le naphte, pourraient être allumées pour allumer les ténèbres et brûler l'ennemi. Mille ans plus tard, les lance-flammes terrifiants des navires de guerre byzantins à Constantinople ont pulvérisé un mélange à base de naphta presque inextinguible appelé « Feu grec ».

La prochaine percée est venue en 1846 lorsqu'un géologue canadien, Abraham P. Gesner (Black, 2011 : 24) a créé pour la première fois le kérosène, une substance capable d'illuminer les foyers et les rues des villes. Bientôt après cet événement, la demande pour cette substance a augmenté dramatiquement partout dans le monde, mais particulièrement dans les pays occidentaux tels que la Grande Bretagne et ses colonies. La condition de la rareté s'est avérée encore une fois évidente et, avec elle, la demande et la subséquente concurrence pour l'obtention du pétrole. Puis, en 1859, la première ville productrice de pétrole est née aux États-Unis, en Pennsylvanie, à « Oil Creek » ou « Oil City », étant bientôt suivie par d'autres. En 1860, l'Ouest de la Pennsylvanie produisait déjà 450.000 barils de pétrole (Black, 2011 : 9). Au Canada, en 1861, autour de 400 puits fonctionnaient à Petrolia, en Ontario. (Black, 2011 : 16)

À peu près au même moment, à l'autre bout de la Terre, en 1858, l'exploitation de pétrole et la distillation organisée du kérosène a commencé à Bakou, en Azerbaïdjan. (Black, 2011 : 11) Quelques années plus tard, à partir de 1908 avec la découverte du pétrole en Perse, les Britanniques créent la BP plc née originalement sous le nom de « Anglo-Persian Oil Company ». (BP plc, 2017)

Depuis la naissance et l'évolution de l'industrie pétrolière, *la manipulation de la fourniture de pétrole et la stimulation de la demande* sont devenues *les premières stratégies des acteurs* pour augmenter les bénéfices de sa commercialisation (Black, 2011 : 9) : « L'industrie pétrolière - comme son produit - est devenue l'entreprise la plus utile sur Terre, et aussi la plus explosive, à la fois chimiquement et politiquement. » (Black, 2011 : 9), une remarque qui implique nécessairement un lien entre la stratégie des affaires et la stratégie politique.

### **3.1.1 LES ACTEURS : INDIVIDUS, GROUPES, SOCIÉTÉS, INSTITUTIONS ET NATIONS**

Suite à la naissance de l'industrie, les compagnies ont mis en place des stratégies pour rentabiliser au maximum leurs opérations, tandis que les États impliqués ont trouvé la manière de légitimer l'exclusivité de l'approvisionnement, tel que souligné par Black (2011 : 6) : « Le pétrole a inventé le Moyen-Orient politique tel que nous le connaissons, créant des nations qui n'ont jamais existé auparavant, dans le seul but de devenir des États combustibles pour alimenter cette entreprise (BP plc). »

Étant donné la complexité récurrente de l'industrie pétrolière (« Trouver de l'huile, déterminer son grade, la vendre, s'appuyer sur la source, la transporter et tirer profit de l'entreprise exigeait une chaîne d'événements volatile et périlleuse. » (Black, 2011 : 9)) et aussi pour des fins pratiques de notre recherche, nous allons nous concentrer sur les acteurs qui gardent un rapport direct avec notre sujet d'étude : les aspects AGM de la stratégie et leurs liens avec la BP plc au Moyen-Orient. Pour y arriver, nous décrirons les moments où les intérêts et actions des acteurs se croisent. C'est pour cette raison que la compréhension de l'existence du monopole conçu par la BP plc, un consortium d'autres sociétés pétrolières et trois gouvernements occidentaux (la Grande-Bretagne, les Pays-Bas et l'Allemagne) utilisant différents parallélismes, interfaces et interactions de la stratégie pour assurer l'approvisionnement de pétrole, est compréhension fondamentale. En fait,

l'Accord de la ligne rouge a constitué la stratégie par excellence pour s'assurer de l'approvisionnement de pétrole, mais ici nous anticipons...

À l'origine, le pétrole commercial peu coûteux était un produit presque exclusivement américain (Black, 2011 : 10), mais tout comme on l'avait expliqué dans le chapitre précédent, Bakou a été la première ville à contester cette réalité. En 1890, un jeune Turc, Calouste Sarkis Gulbenkian, y est arrivé : « En fin de compte, les conglomérats d'huile les plus puissants et les plus grandes nations du monde s'inclinent devant ses revendications. Tout le pétrole en Mésopotamie, et presque dans tout le Moyen-Orient, serait contrôlé par lui, non pas en vertu d'un monopole ou d'une majorité, mais en vertu de sa fraction puissante et de sa personnalité tenace. » (Black, 2011 : 12) Gulbenkian était connu comme *Mr. cinq pour cent* (il est né en mars 1869, près de dix ans après l'apparition de l'industrie pétrolière moderne). À 23 ans, il est rapidement devenu le principal expert sur l'huile russe et eurasiennne. Entre temps, aux États-Unis, en l'espace d'environ une décennie, John D. Rockefeller est devenu l'homme le plus riche du monde en créant une confiance conspiratrice grâce à de nombreuses sociétés et fronts secrets, conçus pour éloigner tous les concurrents (Black, 2011 : 15). Autour de l'an 1870, ses entreprises sous le nom de la « Standard Oil » contrôlaient presque toutes les raffineries, les pipelines et les autres canaux de distribution aux États-Unis, ainsi que dans plusieurs pays étrangers (son monopole a été détruit par les tribunaux, ce qui a mené à la création de 22 petites / gigantesques entreprises). Par la suite, en 1890, la néerlandaise « Royal Dutch Oil Company » a été fondée en tant qu'entreprise internationale pour affiner et vendre des produits indonésiens, principalement du kérosène. Par la suite, les Britanniques d'entrent en scène, tel que l'explique Black (2011 : 15) :

Le conseiller d'une ville et exportateur britannique nommé Marcus Samuel, habitué à l'expédition de « knickknacks » à bas prix entre le Japon et l'Europe, a intensifié le transport d'une marchandise plus lucrative: le pétrole. Il a construit le premier véritable pétrolier océanique du monde à transférer le brut de Bakou depuis son débouché sur la mer Noire, à travers les forêts du Bosphore en Turquie, dans la Méditerranée, puis dans le canal de Suez jusqu'à des marchés prêts à Singapour.

Samuel a fondé ensuite la « Shell Transport and Trading ». Cette compagnie de transport a commencé par faire le transport maritime du pétrole de la « Royal Dutch Oil Company » de Sumatra pour s'étendre partout dans le monde. Les deux compagnies ont fini par fusionner pour

devenir la « Royal Dutch Shell » (beaucoup d'autres entreprises pétrolières sont apparues en Europe, parallèlement). Cependant, au cours des années 1870, les champs pétroliers russes, y compris ceux de Bakou, contestaient la suprématie de Standard Oil en Europe. « L'ascendance de la Russie dans les ressources naturelles a perturbé l'équilibre stratégique du pouvoir en Europe et la Grande Bretagne troublée. » (Black, 2011 : 17) À la même époque, la Société britannique de géologie avait suggéré que les champs pétroliers de Bakou s'étendent jusqu'à la Perse (l'Iran). Cette suggestion a été faite comme une conséquence de l'intérêt manifesté par plusieurs acteurs : « Le premier à essayer d'établir une industrie pétrolière au Moyen-Orient a été le Baron Julius de Reuter, fondateur de "Reuters News Service". Il s'approcha du Shah de l'Iran en 1872. » (Black, 2011 : 17)

Dès le début du XX<sup>e</sup> siècle, Gulbenkian avait travaillé avec la « Royal Dutch Shell » pour assurer l'expansion de l'exploitation à Baku et aux autres territoires du Moyen-Orient. En 1907, il a convaincu cette dernière compagnie de pénétrer les marchés de la Mésopotamie. La compagnie a ouvert un bureau à Istanbul, où Gulbenkian est devenu le directeur général. Lui, il était convaincu de la possibilité de bâtir un monopole pour lui et la RDS là-bas. En même temps, les Allemands essayaient de faire la même chose. Le 26 mai 1908, juste au moment où la compagnie avait décidé de se retirer de la carrière pour gagner la région à cause du manque de résultats, le forage de la compagnie britannique « Burmah Oil Company » sur le site de Masjid-i-Suleiman a percé au-delà de 1.100 pieds de strates désertiques, ce qui a déclenché un monstre s'élevant de 75 pieds vers le ciel pour tout tremper avec de l'or noir. Cela fera en sorte que les champs de pétrole à Mosul et à Bagdad deviennent de la même importance et, par conséquent : « Une nouvelle société nommée l' « Anglo Persian Oil Company » a été créée. L'excitation sur les marchés financiers de Londres a pu à peine être contenue. Toutes les actions disponibles ont été achetées en 30 minutes. La Grande-Bretagne a maintenant été assurée d'une offre abondante de pétrole Mideast. » (Black, 2011 : 32)

Pendant les années mentionnées, les Britanniques, les Néerlandais, les Allemands, mais aussi les Russes et les Américains, incluant leurs institutions, gouvernements, compagnies, etc. ont été les nations les plus actives quant à l'obtention du monopole pétrolier au Moyen-Orient.

### **3.1.2 LES CONFLITS STRATÉGIQUES, HISTORIQUES ET SOUS-JACENTS PARMIS LES ACTEURS**

Comme nous l'avons expliqué dans la partie précédente, une fois que les États dominants dans l'industrie pétrolière au Moyen-Orient ont mis en jeu leurs ressources commerciales et institutionnelles et, en conséquence, que les stratégies d'affaires et politique aient été appliquées, ce fût le tour de la stratégie militaire d'être mise en œuvre : « La guerre est quelque chose que British Petroleum connaît bien. La société a été inventée pour les guerres. L'entreprise était la base même des guerres. Elle a activement participé aux guerres, a déterminé la taille et la forme des guerres et était, en fait, une société de guerre dès le début de sa création et à travers la majeure partie de son histoire. » Black (2011 : 6)

Tel que mentionné, Gulbenkian, un des acteurs les plus proéminents au niveau individuel dans l'application de diverses stratégies pour garder et augmenter sa participation dans l'obtention et la commercialisation du pétrole au Moyen-Orient, comptait toujours sur son habilité spéciale : déranger tous les autres acteurs. « Personne ne connaîtra jamais le véritable propriétaire légal des ressources pétrolières à plusieurs milliards de dollars de la Mésopotamie. Certains les possédaient presque. Certains auraient dû les posséder. Certains croyaient en être le propriétaire. Quelques-uns l'ont simplement exigé. Ce pétrole était-il allemand? Était-ce britannique ? Était-ce turc ? Était-il gouvernemental, appartenant à l'entreprise ou appartenant à des particuliers ? » (Black 2011 : 21).

Le pétrole de la Mésopotamie était historiquement régi par la doctrine selon laquelle la possession est neuf dixièmes de la loi (c'est-à-dire « légale »), mais le vrai défi pour les acteurs concurrents a été d'identifier le 10% restant. La conception et application des trois aspects de la stratégie (objet de notre recherche) ont été appliquées une autre fois par les acteurs (d'enchères, de tromperies subtiles, de chantage, de négociations, d'agressions, etc.) pour s'assurer ce 10%. Mais les stratégies d'intervention de Mr. cinq pour cent (Gulbenkian) ont été toujours présentes pour engendrer l'échec des interventions des autres acteurs. Le début du XX<sup>e</sup> siècle et l'annonce du conflit européen ont conduit à une autre réalité : quelques capitaux voulaient dominer les territoires démantelés et y imposer leurs propres sphères d'intérêt. « Certains acteurs voulaient simplement empêcher d'autres intervenants de le faire. Quelques-uns voulaient voir des nations nouvelles et amicales émerger à la suite de la désintégration de la Turquie. » (Black 2011 : 21) et « Pour les

garder côte à côte, des alliances, des pactes et des accords secrets sans fin ont été cousus entre amis et ennemis, alors que Londres, Paris, Berlin, Vienne, Moscou et Istanbul ont essayé de maintenir l'équilibre des pouvoirs en Europe. » (Black 2011 : 22).

Pourtant, toute la situation s'est compliquée encore davantage au moment où les trois provinces de la Mésopotamie ont cessé d'être considérées comme de simples couloirs de transit vers l'Asie. Soudainement, Mossoul, Bagdad et Basra ont été convoités pour leur pétrole légendaire mais inexploité. La raison ? Très simple : le nouveau siècle amenait au monde une soif renouvelée pour l'or noir ; sa procuration n'était plus une question d'illuminer les rues des villes, mais plutôt une vraie affaire de sécurité nationale, étant donné que *les armées ont été « lubrifiées » par cette ressource précieuse et rare*. En analysant les idées de Max Weber, tel que le fait valoir Joseph Facal (Arcand *et al.* 2015), il devient facile à comprendre la logique derrière tout cela : « Max Weber (1864-1920), [...] voit dans l'État l'organisation par laquelle s'institutionnalise le pouvoir politique, principalement par l'exercice légitime de la force et de la contrainte physique. » (Arcand *et al.*, 2015 : 57).

L'amiral britannique John Fisher a reconnu très tôt l'importance d'assurer la fourniture du pétrole, étant donné l'obsolescence guerrière provoquée par les innovations technologiques du début de siècle, mais les perspectives pour obtenir le pétrole étaient troublantes : « L'industrie pétrolière de Bakou s'était certainement développée et, par siècle, représentait plus de la moitié de l'offre mondiale. Il avait déjà dépassé même la "Standard Oil", qui souffrait de contraintes légales et ne contrôlait que 43 pour cent du marché mondial. » Black (2011 : 23) À ce moment-là, le pétrole russe dominait la scène, mais la « Royal Dutch Shell » (majoritairement néerlandaise) était en train de devenir forte aussi. De son côté, l'Allemagne avait assuré sa fourniture à partir des champs pétroliers en Roumanie. Le conflit était clair : l'Empire britannique ne pouvait pas permettre que ses sources d'approvisionnement (potentielles ou réelles) soient contrôlées par les autres acteurs, tels que l'Allemagne, la Russie, la Hollande, etc. Même si les Britanniques avaient d'autres candidats, comme le Mexique, la Pologne, le Venezuela, etc., en des termes stratégiques-géopolitiques, le Moyen-Orient était le bon choix.

Le Baron de Reuters réapparaît en identifiant une nouvelle opportunité pour les Britanniques : le Shah Perse avait besoin d'argent. En 1900, l'Australien William D'Arcy s'est ainsi assuré une concession en 1901 (la concession a duré jusqu'en 1961). C'est D'Arcy lui-même qui a confirmé le vrai potentiel des champs pétroliers au Moyen-Orient pour les Britanniques. C'est encore lui qui a assuré l'entrée de la « Burmah Oil Company » (compagnie écossaise) et l'embauche de travailleurs canadiens, russes, polonais, etc. pour faire l'exploitation au bénéfice des Britanniques. Les Ottomans ont par la suite décidé que : « La richesse du pétrole n'était pas quelque chose à développer en tant que trésor national, mais à se lancer aux enchères industrielles. » (Black 2011 : 25) Les Allemands s'y sont immédiatement intéressés et ont pris de l'avance dans le cadre d'un effort pour créer une sphère d'intérêt en Turquie. La fourniture pour les Allemands était assurée, étant donné qu'en 1888 la « Deutsche Bank » avait acquis une concession pour construire une courte ligne de chemin de fer vers Ankara, au centre de la Turquie, ce qui constituait une autre source de conflit avec les Britanniques qui avaient identifié cette ligne ferroviaire comme une menace directe à leur suprématie navale (Black : 2011). D'ailleurs, Black (2011 : 26) souligne que :

La Grande-Bretagne a suivi toute vicissitude de l'expansion allemande et russe dans l'Empire ottoman et dans l'ensemble de la région du Moyen-Orient. Londres a pris des précautions stratégiques partout où cela était possible. Par exemple, à la fin de 1898 et au début de 1899, le Kaiser allemand a essayé d'aider Abdulhamid à réaffirmer le contrôle sur le Koweït, un territoire lointain et nominalelement ottoman dans le Golfe. Pour contrecarrer cela, le 23 janvier 1899, les Britanniques ont scellé un pacte avec le Cheikh koweïtien. En échange d'un paiement britannique unique de 15 000 roupies indiennes, le Cheikh a accepté de ne pas transférer ou louer une partie de son territoire sans l'approbation de Londres. Dans le cadre du pacte, l'Inde enverrait des troupes si les Turcs tentaient d'envahir. Le Koweït est devenu un protectorat britannique et en est resté un pendant plus de 60 ans.

Les Ottomans se sont rendu compte que les sociétés étrangères dans l'Empire ottoman étaient plus que de simples associations d'hommes d'affaires (elles ont été des organisations stratégiques, d'intelligence et de nature militaire, hyper liées aux États en question), ce qui a augmenté la situation conflictuelle :

... les sociétés étrangères dans l'Empire ottoman étaient plus que de simples associations d'hommes d'affaires; elles étaient des suppléants et des protectorats de leurs bureaux étrangers. En outre, les Ottomans ont observé un système de « capitulation » qui créait

fondamentalement des colonies détachées d'hommes d'affaires étrangers qui habitaient et opéraient à l'intérieur de l'empire mais pratiquement à l'abri de la juridiction ottomane. (Black, 2011 : 29)

Gulbenkian a toujours suivi et étudié ces conflits ; dès le début du siècle, il avait travaillé avec la « Royal Dutch Shell » alors qu'elle se développait à Bakou et dans d'autres territoires. Au long de ces années clés pour obtenir le contrôle sur le pétrole du Moyen-Orient, il a trouvé une manière de tirer profit de ces conflits en participant en tout moment à la création, l'adaptation et l'exécution des nombreuses stratégies AGM utilisées par les différents acteurs pour assurer la domination de l'huile provenant de cette région du monde.

### **3.1.3 L'ÉVOLUTION DES PARALLÉLISMES, INTERFACES ET INTERACTIONS STRATÉGIQUES POUR OBTENIR LE PÉTROLE DU MOYEN-ORIENT**

Black (2011) souligne qu'en 1908 des agitateurs turcs en Grèce se sont levés contre le sultan ; la plupart de ces réformateurs étaient des hommes militaires et des chrétiens opprimés dans des provinces lointaines ou bien des ex-patriotes désillusionnés qui s'étaient installés dans toute l'Europe, c'est-à-dire qu'il s'agissait d'hommes « habitués » à la conception et à l'application de stratégies notamment militaires, mais dorénavant politiques aussi. L'objectif de ce groupe a été de mettre fin à la corruption historique du sultanat ; pour ce faire, ils ont créé le Comité de l'Union et du Progrès. Ce groupe a publié un journal devenu emblématique du mouvement. Le journal s'appelait *La Jeune Turquie*, d'où l'appellation de « Jeunes Turcs ». Depuis le début de ce mouvement, beaucoup d'entre eux, en particulier ceux de Salonique, en Grèce, se sont persuadés que seulement un coup d'État pourrait sauver la Turquie de cette vague traditionnelle de corruption. Ils ont essayé plusieurs fois d'appliquer cette stratégie militaire-politique, mais sans succès. Enfin, pendant l'été 1908, ils ont réussi à faire arriver leur message au sultan. Le résultat : tout le gouvernement ottoman était restructuré à l'image de la réforme, de l'union et du progrès, ce qui a été le début d'une nouvelle époque pour l'obtention du pétrole : « L'homme malade (l'Europe) traverse une nouvelle étape. Les jeunes Turcs étaient désireux de cimenter des alliances commerciales et militaires intelligentes en Europe qui renforceraient l'empire. Cela signifiait une coopération économique et militaire stratégique plus étroite avec l'Allemagne. » Black (2011 : 33) Une nouvelle tendance à exclure les Britanniques venait de commencer. Puis, Black explique la

manière dont les Britanniques ont utilisé l'interface politique-entreprise pour faire face à la menace turque-allemande :

Une idée est apparue chez Whitehall: la *Banque Nationale de Turquie*. En réalité, cette institution financière ne serait ni turque ni nationale. Au lieu de cela, ce serait une institution commerciale de la politique étrangère projetée par la Grande-Bretagne, employant de l'argent britannique, étant gérée par des Britanniques et opérant pour des intérêts britanniques. Des banques similaires ont été créées au cours du siècle précédent à Téhéran avec la Banque Impériale de Perse, détenue et exploitée par des Britanniques et qui était un sous-produit de la débâcle de Reuter. Les financiers britanniques ont également créé la banque nationale égyptienne au Caire dans le cadre de leur sphère d'influence au canal de Suez.

De cette façon, explique Black (2011), les Britanniques ont amené des hommes d'affaires en Turquie pour protéger les intérêts économiques de l'Empire britannique :

Mais maintenant, la Grande-Bretagne avait besoin d'un négociateur stratégique, quelqu'un avec de bonnes connexions turques. Ce serait Gulbenkian, maintenant vivant à Londres et un sujet britannique naturalisé depuis 1902. Gulbenkian a régulièrement circulé parmi une foule puissante à la suite de ses étroites associations avec Shell. De plus, Gulbenkian était, en ce moment même, consultant financier auprès des ambassades de Paris et de Londres du nouveau gouvernement ottoman. Il a été placé dans le conseil d'administration de la banque. Bientôt, Gulbenkian était plus qu'un membre remarquable du conseil, il est apparu comme une figure centrale dans la structure et le fonctionnement de la banque. (Black 2011 : 34)

Au début de l'existence de cette banque, il y a eu beaucoup de désaccords par rapport au type de projets à « financer » dans la région de la Mésopotamie. Le but de ces prêts a été de réaffirmer la position de la Grande-Bretagne en Turquie, en particulier dans le monde politique local, dominé par une coterie de jeunes Turcs et de pachas technocrates. En fin de compte, certains de ces prêts ont été finalisés, fournissant à la banque un flux de remboursement de prêts rentables. Mais rapidement, l'attention de Gulbenkian s'est tournée vers le pétrole de Mésopotamie. Gulbenkian a contacté ses amis à Shell et leur a suggéré de demander la concession, car une nouvelle administration était au pouvoir.

En 1908, Shell a demandé l'appui du ministère des Affaires étrangères pour le déménagement. Encore une fois, il a été évident que la stratégie avait cessé d'être politique et d'affaires pour devenir manifestement politique-commerciale. Mais le problème était que « Royal Dutch Shell », bien que partiellement détenue par Marcus Samuel (Britannique) et par le citoyen Henri Deterding

(Néerlandais), était toujours considérée comme une entreprise étrangère. Seulement 40% de la compagnie était en fait de propriété britannique, tandis que la majorité détenue et contrôlée par les intérêts néerlandais et représentée par Deterding était de 60%. Afin de faire face à cette réalité, le ministère des Affaires étrangères britanniques a rejeté les dirigeants de Shell, leur demandant de supprimer leur propre initiative et de travailler plutôt avec la Compagnie de pétrole « Anglo-Persian Oil Company ». En même temps, les jeunes Turcs et leur Comité d'Union et de Progrès réorganisaient rapidement l'ensemble du gouvernement ottoman sous de nouveaux critères politiques et des affaires du XX<sup>e</sup> siècle. À cause des réformes menées par ce puissant groupe et étant donné que les propriétés de pétrole devaient être, bientôt, transférées hors des mains du Sultan, une nouvelle impulsion pour une affaire rapide a attiré les parties. La détention était encore neuf dixièmes de la loi, mais au début de 1909, la concession de pétrole revendiquée par les Allemands, souhaitée par les Hollandais et les Américains, mais encore détenue par le sultan Abdulhamid, était disponible pour les Britanniques. Cette fois-ci, l'« Anglo-Persian Oil Company » a réagi rapidement.

Enfin, « Après des années d'exaspération et de manœuvres, les champs de pétrole de la Mésopotamie devaient être le privilège de l'« Anglo-Persian Oil Company » et à cause de cela, des Britanniques. » (Black 2011 : 35) Malgré ces *progrès relatifs*, la probable déposition du sultan Abdulhamid a provoqué une révolte politique et sociale sans précédent (sa signature a été essentielle pour compléter la concession d'exploitation aux Britanniques). En effet, dû à cet acte, l'Allemagne, la France et la Grande-Bretagne ont envoyé des navires de guerre pour protéger leurs intérêts. Le 27 avril, le sultan a déposé le pouvoir et tous ses privilèges sont passés entre les mains du nouveau gouvernement : « Comme on le craignait, un flot d'offres fraîches et de réclamations exhumées a commencé à couler : de la Roumanie, des États-Unis, de l'Angleterre et de l'intérieur de l'empire. Une galerie d'individus, de syndicats, d'aristocrates et de sociétés a convoité le pétrole. De plus, les Allemands et l'« Anatolia Railway » ont exigé que leurs droits originaux soient reconnus. » (Black 2011 : 37) Par la suite, en 1911, précise Black (2011), Winston Churchill est devenu Premier seigneur de l'amirauté. Immédiatement, ce dernier a observé qu'une grande quantité de vaisseaux, des torpilleurs à dreadnoughts avaient été ou étaient en train d'être construits, pour être mobilisés par le pétrole, et non par le charbon. Ces navires, ainsi que les nouveaux à venir, consommeraient plus de 200.000 tonnes de pétrole par année. Pourtant, la

Grande-Bretagne ne possédait qu'une réserve de quatre mois. Pour 1912, les Britanniques estimaient une consommation de 225 fois supérieure à celle d'il y a dix ans. Dans la même année (1912), à cause des problèmes économiques, l'« Anglo-Persian Oil » a été menacée par une possible prise de contrôle de la part de Shell. Une telle reprise signifiait un monopole contrôlé par l'étranger de pratiquement tout le pétrole du Moyen-Orient. Pour rendre les choses pires :

Le ministère des Affaires étrangères a reçu un renseignement de son ambassade à Istanbul pour aviser qu'il y avait un nouveau groupe majeur qui menaçait de prendre en charge les concessions pétrolières mésopotamiennes. Ce groupe est apparu soudainement de nulle part. En outre, il s'agissait d'une alliance puissante de la Deutsche Bank - contribuant à la concession d'hydrocarbures d'Anatolia Railway - et à la Banque nationale de Turquie. Le groupe semblait vouloir créer un monopole contrôlé par des intérêts non britanniques. En vérité, le syndicat avait fonctionné pendant quelques mois derrière les coulisses. Et qui était responsable de cette débâcle soudaine? Bientôt il deviendrait clair: C. S. Gulbenkian, Mr. Five Percent. (Black 2011 : 41)

Nous pouvons assumer que la prédominance de BP plc au Moyen-Orient est le résultat d'une série d'actions tactiques dans la région, mais si nous observons ce phénomène d'un point de vue tridimensionnel (contexte, processus et contenu), nous pouvons affirmer qu'en réalité, il s'agit d'un seul processus stratégique (AGM) exprimé à travers trois manifestations, c'est-à-dire d'une action simultanée (parallélismes), passage à besoin d'une stratégie à l'autre (interfaces), ou d'actions indépendantes mais liées (interactions). Cela permet l'identification des dynamiques de la stratégie ayant comme but l'atteinte d'un même objectif : l'obtention régionale du pétrole. C'est dans l'une des dimensions de la stratégie, c'est-à-dire *le contexte*, que nous pouvons identifier les parallélismes entre les éléments de notre typologie tripartite ; il ne s'agit pas d'une situation unique, mais d'une multiplicité de situations où nous pouvons trouver l'interférence de différents aspects de la stratégie.

Jusqu'ici nous avons constaté un lien depuis l'origine de la BP plc entre les stratégies d'affaires et politiques, mais ce n'est qu'au début du XX<sup>e</sup> siècle que nous constatons que l'intersection entre ces deux premiers types de stratégie et la stratégie militaire (tout comme le passage de l'une à l'autre) devient évident dans notre cas d'analyse.

Selon le rapport “World War I Casualties” (Reperes, 2011), le nombre total de victimes militaires et civiles pendant la Première Guerre mondiale était d’environ 40 millions. Il y a eu 20 millions de morts et 21 millions de blessés. Le nombre total de morts comprend 9,7 millions de militaires et environ 10 millions de civils. Les Alliés (L’Entente) ont perdu environ 5,7 millions de soldats alors que les puissances centrales en ont perdu environ 4 millions. À peine six semaines avant ce conflit, l’Anglo-Persian Oil Company signe un accord avec le gouvernement britannique pour fournir à la marine 40 millions de barils de pétrole au cours des 20 prochaines années en échange de 2 millions de livres sterling et d’une participation majoritaire (BP plc, 2017). À cet égard, Black (2011 : 65-66) mentionne :

Mais longtemps avant que la plupart des batailles les plus meurtrières de la Première Guerre mondiale ne soient livrées, les Britanniques ont envahi la Mésopotamie avec un objectif réel. La Grande-Bretagne déclara la guerre à la Turquie le 5 novembre 1914. Cependant, des semaines auparavant, des ordres scellés avaient été envoyés à Bombay pour que la Force expéditionnaire indienne D se rende dans le golfe Persique. Pas un seul baril de pétrole commercial n’avait été pompé en Mésopotamie, et aucune foreuse n’avait été coulée, ni même concédée. Pourtant, l’Amiral Edmond Slade avait exhorté le gouvernement à protéger la raffinerie récemment achevée par l’Anglo-Perse à Abadan, en Perse.

Et :

L’amiral Slade était l’homme qui dirigeait l’expédition de carburant de Churchill en Perse avant d’acquiescer le contrôle du gouvernement de la compagnie pétrolière Anglo-Perse. Peu de temps après, Slade a été nommé comme l’un des deux membres *ex officio* du conseil d’administration de l’entreprise. Il était maintenant en mesure d’appeler à l’action militaire dans son double rôle de défenseur de l’Anglo-Perse et de la marine britannique.

Le lien entre la stratégie des affaires, dont l’obtention du pétrole perse est l’objectif pour l’État britannique, à travers l’utilisation de la BP plc, la stratégie politique, dont le rôle est de mettre en place un homme représentant des intérêts de l’État britannique et non pas nécessairement de la compagnie, et la stratégie militaire, dont l’objectif est d’assurer le territoire susceptible d’exploitation pétrolière, est clair. L’étape suivante du travail consistera à illustrer les parallélismes, interfaces et/ou interactions stratégiques.

Le moment où le pétrole devient un atout stratégique-militaire pour l'État britannique a été déjà décrit au paragraphe précédent. C'est le moment d'observer l'arrivée de la stratégie militaire en scène. Le *Times* à Londres (cité dans Black, 2011 : 62) publie le 18 juin 1914 un paragraphe qui explique au public le moment précis et le besoin de faire le passage d'une stratégie commerciale à une stratégie politique et, par la suite, militaire, face à la concurrence directe pour obtenir le pétrole. Black (2011 : 62) l'évoque comme suit :

Enfin, dans un éditorial, le *Times* a averti : « Nous voulons que la marine ait du pétrole. Mais nous ne voulons pas courir le risque d'une nouvelle fraie partout au Moyen-Orient; et c'est pour cette raison que nous craignons que le pays puisse regretter une entreprise impétueuse et imprudente. » Les 18 et 19 juin 1914, le vote du Parlement étant encore frais et alors même que les gros titres faisaient rage, des télégrammes coordonnés identiques furent envoyés au Premier ministre turc par les gouvernements britannique et allemand appliquant la pression maximale dans la poursuite de la concession tant attendue et retardée de dix ans. Ces deux communications ne faisaient que renforcer un barrage de télégrammes au début du mois rappelant que les augmentations de taxes turques étaient entièrement subordonnées à la concession.

Nous pourrions affirmer, qu'il s'agit d'une seule stratégie (de la part de l'État britannique, la Grande stratégie de l'État) et que nous pouvons la décortiquer au moment où nous passons de la détermination (le contenu) à l'action (le processus, l'exécution principalement) en même temps que le moment historique détermine le besoin (le contexte). La stratégie commerciale de la BP plc a été influencée par la stratégie étatique (à peu près ou complètement prédéterminée), ce qui prouve que le but a été le même ou, plutôt, le seul. Depuis 1909, cette situation n'a jamais changé et nous avons constaté que le but continue à être le même, mais que seulement la stratégie pour l'obtention du pétrole est passée (inlassablement) d'une dimension à l'autre.

Sur ce fond contextuel, nous arrivons à expliquer l'existence, au fil du temps, des diverses dynamiques stratégiques de la part de la BP plc au Moyen-Orient afin de s'assurer la suprématie stratégique (et l'atteinte de son objectif, bien évidemment) et ce, dans le but de finaliser notre réponse à la question de recherche.

#### **CHAPITRE 4 : LES PARALLÉLISMES, INTERFACES ET INTERACTIONS STRATÉGIQUES UTILISÉES PAR BP PLC AU MOYEN-ORIENT**

« L'unité est toujours un processus, pas un produit ... J'ai dit que le tout est déterminé non seulement par ses constituants, mais aussi par leurs relations des uns avec les autres. Je dis

maintenant que le tout est déterminé aussi par la relation du tout et des parties... C'est la même activité qui fait le tout et les parties simultanément. »

- Mary P. Follet (cité dans G. C. Homans, 1950 : 8-9)

Nous avons déjà affirmé que le contexte, le contenu et le processus des stratégies AGM sont affectés par la stabilité institutionnelle de l'État, le moment historique, les conditions AGM, la Grande stratégie, etc. Ainsi, nous allons explorer le phénomène stratégique au long de ce chapitre, toujours en lien avec notre étude de cas. Tel que décrit au chapitre 2, nous allons signaler quelques parallélismes, interfaces et/ou interactions, implicites ou explicites, dans l'histoire de la BP plc au Moyen-Orient (tableau 5), en nous appuyant sur la tridimensionnalité de la stratégie, proposée par Pettigrew (1988). Bien que ce dernier n'ait pas été le premier à proposer une triade stratégique (Howard et Paret (cités par Grattan, 2002 : 14) affirment que Clausewitz a également utilisé un concept tridimensionnel dans la stratégie militaire où les éléments de « cette trinité remarquable » sont le gouvernement, l'armée et le peuple, en adoptant une perspective différente, la théorie de Pettigrew nous permet d'analyser le phénomène selon la trilogie AGM que nous adoptons dans notre travail, toujours en considérant qu'aucune des dimensions (de Pettigrew) ne peut être prise en compte indépendamment des deux autres. Grattan (2002 : 14) explique :

Si les trois sont des dimensions d'une entité, il s'ensuit qu'il est improbable que l'on puisse l'étudier sans tenir compte des deux autres. Ainsi, le contexte, par exemple, le type et la taille de l'organisation, s'il y a une crise, et ainsi de suite, affectera non seulement les mesures adoptées mais aussi comment la solution est réellement déterminée.

Nous pouvons considérer le contenu (les objectifs, l'intention, etc.) comme réponse à la question « Quoi ? », le processus (l'exécution) en tant que réponse à la question « Comment ? » et enfin le contexte (les environnements interne et externe de l'organisation) comme réponse à la question « Où ? ». Ensuite, nous devons considérer l'interaction et l'intégration des trois composantes, sans oublier que le processus se trouve en adaptation permanente, comme conséquence de l'évolution continue du contenu et du contexte. Autrement dit, il s'agit d'un positionnement dynamique de la stratégie, tel qu'illustré dans la figure 6 :

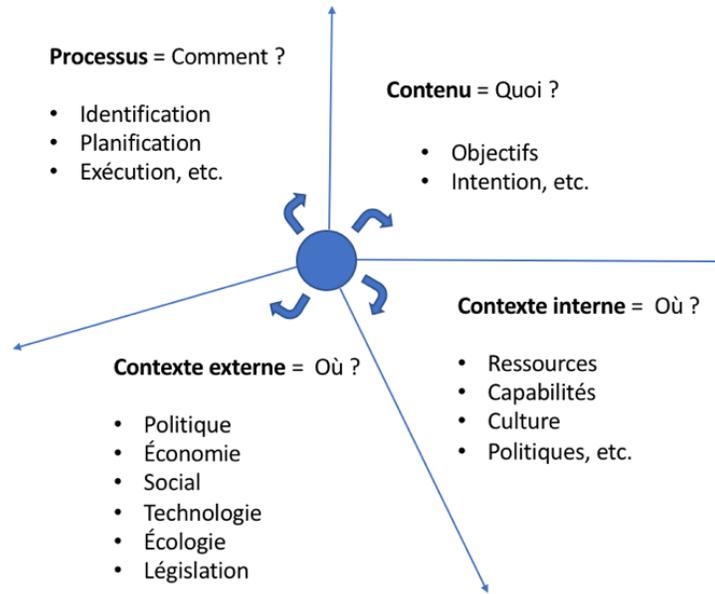


Figure 6. Adaptation des dimensions stratégiques (inspiré de Pettigrew, Whipp :1988)

Dans notre étude de cas, nous devons considérer la stratégie de la BP plc dans le sens où elle devient une extension de la stratégie du Royaume-Uni, c'est-à-dire de la Grande stratégie de l'État, un fait qu'historiquement nous pouvons constater. Passons maintenant à montrer et analyser quelques exemples de l'utilisation des manifestations de la stratégie de la part de la BP plc au long de son histoire.

Période / Année	Objectif	Tactiques	Acteur(s)	Manifestation stratégique (principale)	Rationale
1872	Assurer concession extraction régionale (Persia)	Signature d'un accord	Julius de Reuter	Interface (politique-affaires)	Passage actions
1901	Assurer concession extraction régionale (Persia)	Signature d'un accord	État britannique/William D'Arcy	Interface (politique-affaires)	Passage actions
1903	Assurer concession extraction régionale (Persia)	Création First Exploitation Company	William D'Arcy	Interaction (politique-affaires)	Actions non Synchronisées
1908	Assurer concession extraction régionale (Persia)	Création BP plc (Anglo-Persian)	État britannique/William D'Arcy	Interface (affaires-politique)	Passage actions
1911	Assurer concession extraction régionale (Persia)	Déclaration officielle soutien État	État britannique/Winston Churchill	Parallélisme (politique-affaires)	Actions Synchronisées
1911	Assurer concession extraction régionale (Persia)	Gouvernement devient actionnaire	État britannique	Parallélisme (politique-affaires) Interaction (politique-affaires)	Actions Synchronisées Actions non Synchronisées
1911	Assurer l'approvisionnement pétrole - armée	Signature d'un accord	État britannique/APOC (BP plc)	Parallélisme (politique-affaires) Interaction (politique-affaires)	Actions Synchronisées Actions non Synchronisées
1914-1918	Assurer l'approvisionnement pétrole - armée	Multiples	État britannique/APOC (BP plc)	Interface (affaires-politique-affaires-militaire) Parallélisme (politique-affaires-militaire) Interaction (politique-affaires-militaire)	Passage actions Actions Synchronisées Actions non Synchronisées
1920	Assurer l'approvisionnement pétrole	Signature d'un accord (San Remo)	États français-britannique-	Interface (politique-affaires)	Passage actions
1921	Assurer l'approvisionnement pétrole	Provocation d'une révolte (arabes vs. Turcs)	État britannique/APOC (BP plc)	Interaction (politique-affaires-militaire)	Actions Synchronisées
1922	Assurer l'approvisionnement pétrole	Négotiation - Signature d'un accord	États britannique-américain	Interface (politique-affaires) Parallélisme (politique-affaires) Interaction (politique-affaires)	Passage actions Actions Synchronisées Actions non Synchronisées
1923	Assurer l'approvisionnement pétrole	Fusion de l'APC et la Royal Dutch Shell	État britannique/APOC (BP plc)	Parallélisme (politique-affaires)	Actions Synchronisées
1924	Assurer l'approvisionnement pétrole	Création Compagnie Française de Pétrole (CFP)	État français	Interface (politique-affaires)	Passage actions
1925	Assurer l'approvisionnement pétrole	Signature d'un accord	État britannique/irakien/TPC	Interface (politique-affaires) Parallélisme (politique-affaires)	Passage actions Actions Synchronisées
1927	Assurer l'approvisionnement pétrole	Expédition géologique conjointe	État britannique/irakien/APC	Parallélisme (politique-affaires) Interaction (politique-affaires)	Actions Synchronisées Actions non Synchronisées
1928	Assurer l'approvisionnement pétrole	Signature d'un accord ("ligne rouge")	État britannique/Multiples	Interface (politique-affaires) Parallélisme (politique-affaires) Interaction (politique-affaires)	Passage actions Actions Synchronisées Actions non Synchronisées

Tableau 5. Parallélismes, interfaces et/ou interactions, implicites ou explicites, dans l'histoire de la BP plc au Moyen-Orient (Période 1850-1928)  
(source : auteur)

#### 4.1 LA NAISSANCE DE L'ANGLO-PERSIAN OIL COMPANY ET LES PREMIÈRES MANIFESTATIONS STRATÉGIQUES

La création de la BP plc a été la réponse stratégique, britannique (des côtés affaires et politique) en face à l'effervescence des nouvelles compagnies pétrolières, mais comme nous avons déjà souligné, cela a été aussi le mécanisme pour répondre à une nécessité stratégique militaire :

L'amiral John Fisher, un visionnaire de la marine britannique résolument impérialiste, fut l'un des premiers à reconnaître le besoin de navires à combustible. Il savait que l'avenir de la marine anglaise reposait sur une flotte de bateaux rapides capables de manœuvrer brusquement et de tirer de loin des torpilles et des canons à longue portée. La vitesse nécessitait des navires brûlant du pétrole qui pouvaient être ravitaillés rapidement et proprement, même en mer. Ces navires perfectionnés rendraient obsolètes les monstruosité charbonneuses et désordonnées qui exigeaient une foule de travailleurs à quai fumant des paniers de charbon dans des cales et des gangs de chauffeurs de salle des machines. Les nouveaux bateaux révolutionnaires de Fisher s'appelleraient cuirassés, et ils constitueraient l'ancre d'une armada moderne, en pleine expansion et bien financée, constituée de navires rapides et meurtriers. La Grande-Bretagne poursuivait une politique navale « à deux puissances », c'est-à-dire que sa flotte devait être aussi grande que les deux plus grandes flottes combinées. Seule une flotte à pétrole pouvait y parvenir. (Black, 2011 : 22)

Nous estimons que, tout comme les études sur la stratégie, la géopolitique et les efforts des États pour devancer d'autres nations témoignent d'une habileté politique particulière, l'économie fait partie de la même formule : « le commerce suit le drapeau » (Grattan, 2002 : 18), c'est-à-dire que l'avantage économique pour l'État ne connaît pas de limites entre les moyens pour l'atteindre :

En fin de compte, il peut devenir nécessaire de défendre ses intérêts ou d'exercer des pressions pour faire avancer sa cause, et cela a été le rôle de l'armée. Clausewitz (dans Rapport 1968, p.119) a reconnu ce processus dans son dictum « La guerre est une simple continuation de la politique par d'autres moyens », qu'il a par la suite révisé au plus significatif : « La guerre est une continuation de la politique avec l'ajout d'autres éléments. »

Et

Ainsi, les hommes d'État déterminent les objectifs de la nation, sa place dans le monde, qui sont analogues à la mission ou à la vision de l'entreprise. Cette évaluation est conditionnée à la fois par l'environnement et les biens ou ressources de la nation. Une évaluation des risques est nécessaire car les nations se disputent délibérément les mains comme un stratagème (Hitler en 1938-9 et Saddam Hussein en 1990-1). La stratégie nationale est donc le résultat d'un processus de formulation pragmatique, qui cherche à prendre en compte tous les facteurs pertinents et à y apporter une subtilité et un réalisme que Machiavel reconnaîtrait. (Grattan, 2002 : 18-19)

Ces idées nous aident à comprendre que la BP plc, a été conçue comme un élément, une « extension » de la Grande stratégie de la part de l'État (figure 7) aussi et que, dès le début de son histoire, la compagnie est passée d'un type de stratégie vers un autre afin d'atteindre l'objectif de l'État, plus tard traduit comme un objectif commercial de la compagnie (figure 8), c'est-à-dire économique. Cela signifie fondamentalement deux choses: 1. Toute entreprise qui représente un intérêt stratégique pour l'État et qui a prévalu au fil des années peut être expliquée en appliquant le même ordre d'idées et 2. À la base des objectifs commerciaux de toute entreprise qui représente un intérêt stratégique pour l'État, il y a nécessairement des objectifs implicites de l'État. Nous envisageons donc un "processus pyramidal". A la base, nous avons le contenu (objectifs), le contexte (analyse de la situation) et le processus (identification des objectifs, planification de la stratégie et exécution de la stratégie) de l'état (Grande stratégie), puis au niveau suivant, nous pouvons identifier le même processus, correspondant à la société (stratégie commerciale compagnie), puis au sommet, nous pouvons apprécier le même processus pour les différentes divisions de la compagnie, départements, etc. de la société en question, le tout dans l'intention de l'état. De même, tout comme l'aspect contenu de la Grande stratégie de l'État considère les trois manifestations (commerciale, politique et militaire) de manière explicite, la société et ses unités commerciales incluent ces trois manifestations sous une forme implicite.

Dans le cas de la BP plc, notre analyse historique peut être un bon exemple de la représentation pyramidale expliquée dans le paragraphe précédent.

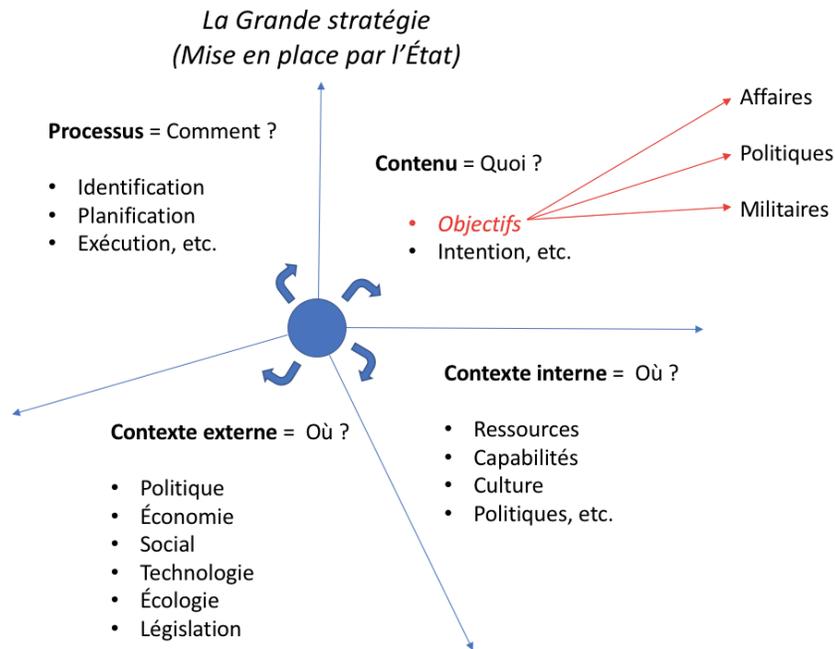


Figure 7. Adaptation des dimensions stratégiques dans la Grande stratégie (inspiré de Pettigrew, Whipp :1992)

Selon le point de vue de la stratégie d'affaires, nous observons que, lors de sa création, la dimension du *contenu* témoigne que l'entreprise a été conçue comme une représentante des intérêts de la sécurité nationale pour la nation britannique dans la région du Moyen-Orient et que la nature de ces intérêts concernait les aspects économique (principalement), géopolitique et militaire, tout comme l'observe l'amiral John Fisher. L'intention de l'État a été claire : se préparer pour la guerre ; une guerre attendue, voire désirée, par quelques États européens. Pour ce faire, la création d'une compagnie concentratrice d'éléments clés pour faire face à la concurrence mondiale a représenté le premier pas. À l'origine, l'atteinte de l'objectif de la compagnie a été, en réalité, l'exécution (*processus*) de la stratégie politique de l'État, en même temps que, pour la compagnie, le fait d'avancer vers le domaine commercial de la région (*processus*) a impliqué obligatoirement l'adoption d'une stratégie d'affaires. Nous pouvons remarquer l'existence de *parallélismes, interfaces et interactions* des trois types de la stratégie entre ces deux acteurs. De la même manière, pour la BP plc, le processus a impliqué un fort déploiement de stratégies et tactiques politiques en

place, une interface qui nous montre un passage évident de la stratégie d'affaires vers la stratégie politique mais, encore une fois, nous anticipons.

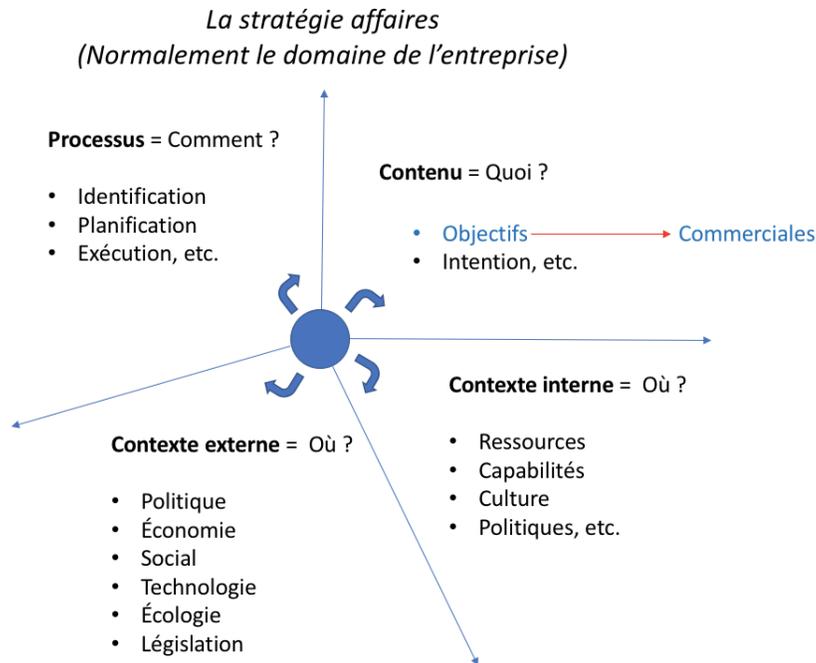


Figure 8. Adaptation des dimensions stratégiques dans la stratégie d'affaires (inspiré de Pettigrew, Whipp :1992)

Avant la création de l'entreprise, vers la fin du XIX<sup>e</sup> siècle), tel que signalé au chapitre 3, un homme d'affaires, Julius de Reuter, a abordé le Shah (Perse) afin de s'assurer le droit d'exploitation du pétrole, mais ce dernier ne voulait que profiter de l'opportunité d'obtenir un avantage économique immédiat et personnel. Ce personnage britannique a bénéficié des résultats de la concession des droits d'exploitation qui se sont échelonnés sur 70 ans. Néanmoins, les permis respectifs n'ont jamais été accordés. Cette situation a changé des années plus tard (vers le début du XX<sup>e</sup> siècle), une fois que les effets du rejet du marché d'investissement de Londres vers la Perse se sont fait sentir dans l'économie du Shah. Black l'explique, tout en soulignant l'influence que les besoins émergents stratégiques militaires ont exercé sur l'affaire :

Au début du nouveau siècle, il était temps de reléguer au passé les mauvaises expériences pétrolières du Baron de Reuter avec la Perse [...]. Alors que les besoins militaires stratégiques étaient pressants, la Grande-Bretagne était impatiente d'essayer à nouveau. En 1900, l'entrepreneur minier australien William D'Arcy a entendu parler de l'occasion et a pris le risque [...]. Après avoir payé plusieurs milliers de livres à tous les bons intermédiaires, D'Arcy a obtenu une puissante et apparemment sûre concession. Sa concession, datée du 28

mai 1901, exigeait qu'une société pétrolière en activité soit fondée dans les deux ans suivant l'accord. Pour éviter une répétition de la débâcle de Reuter, le gouvernement perse accepta ouvertement de « prendre toutes les mesures nécessaires » pour faciliter l'exploration de D'Arcy (Black, 2011 : 23).

William Knox D'Arcy a obtenu une concession de 60 ans pour la recherche de pétrole et de gaz dans la majeure partie de la Perse (BP plc, 2017). Les éléments du *contexte* externe (dont particulièrement les aspects économique, politique, militaire) ont affecté notablement la démarche tactique pour tous les acteurs. Au paragraphe précédent, nous avons souligné que l'État Perse a réagi au nom du Shah (*stratégie politique*), tandis que M. D'Arcy a réagi du côté britannique (*stratégie affaires*).

En 1903, D'Arcy forme la « First Exploitation Company », avec un capital de 60 000 £, à la suite de signes prometteurs. Mais le succès (par rapport à l'extraction du pétrole), n'arrive qu'en 1908. En conséquence, l'idée d'une nouvelle société, l'« Anglo-Persian Oil Company », prospère et le prospectus est publié le 19 avril à Londres et à Glasgow. En octobre 1911, le premier ministre Herbert H. Asquith nomma Winston Churchill Premier Lord de l'Amirauté. Tandis que les cadres de l'Anglo-Persian avaient courtisé la Royal Navy pendant des années en tant que client potentiel pour son pétrole, la vieille garde de Whitehall avait hésité à endosser le rival parvenu dans l'exploitation du charbon. La compagnie passe du mode stratégie commerciale vers le mode stratégie politique. Churchill pensait que la Grande-Bretagne avait besoin d'un approvisionnement en pétrole dédié, et il a plaidé l'affaire au Parlement, exhortant ses collègues à « regarder sur la vaste étendue des régions pétrolières du monde ! » « Seulement l'Anglo-Persian Oil Company », a-t-il dit, « pourrait protéger les intérêts britanniques... » (BP plc, 2017). Nous observons un parallélisme entre les stratégies commerciales de la part de la compagnie et politique de la part de l'État. La résolution est passée de manière retentissante et le gouvernement britannique est devenu un actionnaire important dans l'entreprise. À travers l'utilisation d'une stratégie politique de la part de la compagnie, Churchill avait mis fin à la crise de liquidité de l'Anglo-Persian, mais personne n'a eu longtemps pour réfléchir sur les implications à long terme d'une entreprise mêlant ses intérêts financiers à une entité politique. Comme conséquence, l'Anglo-Persian Oil Company signe un accord avec le gouvernement britannique pour fournir à la marine 40 millions de barils de pétrole au cours des 20 prochaines années en échange de 2 millions de livres sterling et d'une

participation majoritaire. (BP plc, 2017). Évidemment, les parallélismes et interactions entre les stratégies politiques et commerciales sont présents en tout moment.

Quelques semaines plus tard, un assassin a tué l'archiduc Franz Ferdinand à Sarajevo. Six semaines plus tard, l'Allemagne a attaqué la France. La Grande Guerre avait commencé. À la fin, « la guerre sans pétrole serait inimaginable » (BP plc, 2017), ce qui a offert une occasion (mais aussi des défis) commerciale significative à l'actuelle BP plc. Vers la fin de la guerre, par exemple, la « British Tanker Company », une filiale créée en 1916 par l'Anglo-Persian, a atteint une capacité de 150 000 tonnes sur cinq pétroliers (BP plc, 2017), un chiffre impensable avant le conflit.

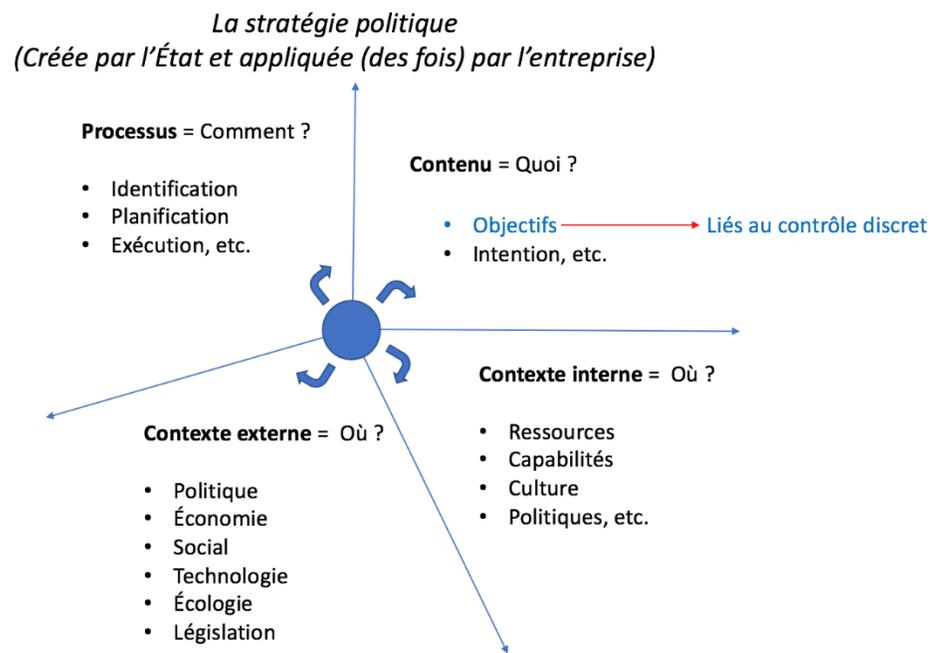


Figure 9. Adaptation des dimensions stratégiques dans la stratégie politique (inspiré de Pettigrew, Whipp :1992)

## 4.2 AU COURS DE LA PREMIÈRE GUERRE MONDIALE

La Première Guerre mondiale représente l'occasion d'observer non seulement des parallélismes évidents, mais aussi des interfaces autrement cachées et des interactions au long du conflit. Commençons avec le début des hostilités. Black (2011 : 65-66) explique :

Mais longtemps avant que la plupart des batailles les plus meurtrières de la Première Guerre mondiale ne soient livrées, les Britanniques ont envahi la Mésopotamie avec un objectif réel. La Grande-Bretagne déclara la guerre à la Turquie le 5 novembre 1914. Cependant, des semaines auparavant, des ordres scellés avaient été envoyés à Bombay pour que la Force expéditionnaire indienne D se rende dans le golfe Persique. Pas un seul baril de pétrole commercial n'avait été pompé en Mésopotamie, et aucune foreuse n'avait été coulée, ni même concédée. Pourtant, l'Amiral Edmond Slade avait exhorté le gouvernement à protéger la raffinerie récemment achevée par l'Anglo-Perse à Abadan, en Perse, située directement en aval de Bassora, sur la voie navigable Shatt al-Arab à la tête du golfe Persique.

Tout d'abord, nous pouvons observer que le *contexte* dans la Grande stratégie de l'État britannique implique le moment d'adopter et de mettre en œuvre des objectifs militaires ; c'est le moment précis où nous observons un déploiement de la stratégie militaire dont le but est de laisser de côté les subtilités de la stratégie politique (figure 10), c'est-à-dire passer de l'une à l'autre (*interface politique-stratégique*).

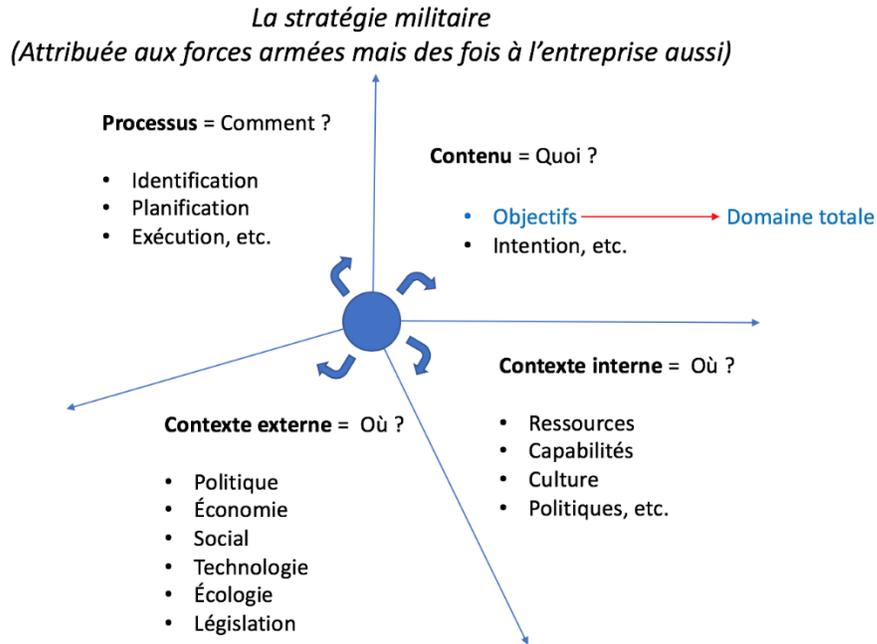


Figure 10. Adaptation des dimensions stratégiques dans la stratégie militaire (inspiré de Pettigrew, Whipp :1992)

Le fait que la Force expéditionnaire indienne D se rende dans le golfe Persique signifie une première action militaire claire, conséquence d'avoir suivi les recommandations de l'Amiral Slade. Cependant de manière pratiquement simultanée, il est nommé comme membre *ex officio* (un de deux seulement) du conseil d'administration avec des pouvoirs de direction d'affaires et militaires. Son double rôle implique nécessairement un passage de la stratégie d'affaires vers la stratégie militaire selon les besoins et, bien sûr, en passant par la stratégie politique aussi. Tout un déploiement de stratégies au service de l'obtention du pétrole! Les *parallélismes* et les *interactions* entre les trois types de stratégie (si nous considérons les activités d'intelligence comme une action militaire) avaient été présents et même visibles au long de la deuxième moitié du XIX<sup>e</sup> siècle, mais ces *interfaces* tripartites ne commençaient qu'à apparaître comme conséquence de la nouvelle guerre. La force des conditions menaçantes du *contexte* (surtout externe) est la condition que nous identifions comme étant le déclencheur d'une telle interface. Le contenu dans la stratégie de la compagnie devient subordonné au contenu de la Grande stratégie de l'État ; les objectifs de l'entreprise (l'Anglo-Perse en ce moment-là) peuvent être commerciaux, oui, mais la rentabilité de la compagnie, autrement dit la priorité, passe alors en arrière-plan. Nous identifions un *parallélisme* évident entre les stratégies des trois volets (AGM). Nous pourrions difficilement trouver un indicateur plus clair que le fait de nommer un militaire (actif) dans le conseil d'administration d'une compagnie stratégique pour la survie de l'État. Un peu plus tard, le 31

octobre 1914, lorsqu'il s'est avéré que le transport du pétrole de l'Anglo-Persian à travers le Golfe serait mis en péril dans le cadre des hostilités générales, les Britanniques ont pris des mesures. Une fois que l'Empire ottoman a rejoint la guerre, mais avant que la guerre avec la Turquie ait été officiellement proclamée, l'Amirauté de Londres a envoyé un télégramme codé aux forces navales indiennes près d'Abadan: « Commencer les hostilités contre la Turquie » (Black, 2011 : 66). Étant donné qu'une partie de la stratégie commerciale est menacée, la Grande stratégie, à travers la stratégie militaire, prend place immédiatement. Puis, il y a eu une confluence d'invasions *AGM* qui a établi la Grande-Bretagne comme nouvelle puissance en Mésopotamie. En effet, alors que des millions d'hommes se promenaient à travers les tranchées des champs de bataille européens, des diplomates, des dirigeants du secteur pétrolier et des responsables de l'occupation se frayèrent un chemin à travers le paysage commercial de la Mésopotamie (Black, 2011 : 66). Il en est résulté une forte présence et « convivialité » (parallélismes, interfaces et interactions) des trois stratégies.

Malgré son nom, la marque British Petroleum a été créée à l'origine par une société allemande pour commercialiser ses produits en Grande-Bretagne. Pendant la guerre, le gouvernement britannique a saisi les actifs de la compagnie, et le curateur public les a vendus à Anglo-Persian en 1917. Avec cela, Anglo-Persian avait un réseau de distribution instantané au Royaume-Uni, y compris 520 dépôts, 535 wagons-citernes ferroviaires, 1,102 véhicules routiers, quatre péniches et 650 chevaux (BP plc, 2017).

C'est à ce point que nous remarquons la présence de la stratégie politique, notamment influencée par son pôle contexte (interne), et ses *interactions* :

La guerre pour l'emplacement stratégique et les ressources de la Mésopotamie a commencé à Londres avant même que les premières troupes débarquent dans le golfe Persique. La loi permettant au gouvernement britannique d'acquérir l'Anglo-Persian Oil Company est passée le 17 juin 1914, mais n'a reçu la sanction royale obligatoire que le 10 août. À cette date, l'Angleterre était en guerre avec l'Allemagne depuis une semaine [...]. Par conséquent, toutes les transactions commerciales, même les communications d'affaires routinières avec la TPC étaient illégales. Néanmoins, le 2 novembre 1914, le président de l'Anglo-Persian, Charles Greenway, a plaidé avec le ministère des Affaires étrangères pour permettre que l'accord de fusion se poursuive « sans délai afin que les intérêts du groupe D'Arcy (ie, de l'Anglo-Persian Oil Co. Ltd.) puissent être conservés, peu importe comment la présente guerre peut se produire. » (Black, 2011 : 67)

L'acquisition de l'Anglo-Persian à travers l'utilisation de la stratégie politique de la part du gouvernement britannique marque l'assurance de la bonne exécution de la stratégie commerciale, c'est-à-dire que c'est une action vouée à mettre en parallèle les stratégies de l'État et de la compagnie. L'action de déclarer illégale toute transaction avec l'ennemi découle de la stratégie

politique. La même action est transférée à la compagnie, en interdisant toute communication commerciale avec des organismes allemands ou ottomans. Au niveau du processus, nous pouvons remarquer l'identification du même besoin dans la stratégie politique et d'affaires, un parallélisme (l'interdiction des communications), mais dans le cas de l'Anglo Persian, nous pouvons remarquer aussi une interface politique-affaires. Pour ce qui est du contenu, nous distinguons dans la stratégie politique utilisée par l'État une intention claire : affamer l'ennemi, le priver de tout type de transaction commerciale, ce qui lui provoque une rareté significative de ressources. Dans le cas de l'entreprise, le contenu nous laisse voir que l'objectif est d'assurer le contrôle total du pétrole en arrêtant l'accès aux organismes de l'ennemi. Dans les deux cas, les contextes internes et externes affectent sensiblement le processus et, en conséquence, le contenu de la stratégie. Dans les deux cas, le contexte interne signifie une réorganisation de ressources, une révision des politiques, une adoption de nouveaux éléments de la culture, etc. Le contexte externe comprend une différence subtile : dans le cas de l'Anglo-Persian non seulement les aspects PESTEL internationaux l'affectent, mais aussi ceux qui correspondent à l'environnement local. Des situations de ce genre se reproduiront continuellement. Black (2011 : 68) signale qu'alors que la Grande-Bretagne poursuivait la guerre, le pétrole de l'Anglo-Persian ne représentait que 20% de ses besoins en carburant, le reste étant principalement importé des États-Unis. Il était nécessaire de régler ces situations, mais pour mettre en place une stratégie commerciale d'exploitation et d'approvisionnement efficace, cela a été nécessaire d'agir militairement. En janvier 1915, une division britannique complète - environ 10 000 hommes - occupait Basra et des milliers d'autres unités coloniales britanniques, indiennes et autres étaient stationnées à proximité le long du golfe Persique. La Grande-Bretagne bloquait non pas l'avantage stratégique de ce moment-là, mais l'avenir du pétrole mésopotamien et des routes commerciales du Golfe. Autrement dit, l'État préparait la route pour l'avenir commercial de l'Anglo-Persian, ce qui constituait la même raison pour laquelle le gouvernement britannique a déclaré unilatéralement l'Égypte ottoman un protectorat britannique en 1914. C'est le moment où le gouvernement passe de la stratégie militaire à la stratégie politique, étant donné que pour faire de la Mésopotamie « un satellite britannique » productif, le fait de vaincre les Turcs n'a pas été suffisant ; cela signifiait de s'allier avec les Arabes insulaires, traditionnellement infus, qui vivaient là. Cela mettait la Grande-Bretagne face à la montée du tétraèdre du nationalisme arabe - un mélange fracassant de rivalités et d'alliances tribales, de rois sans mandats et de constituants sans rois, qui tournaient à travers des paysages

obscur d'intrigues politiques impénétrables (Black, 2011 : 69). À partir de ce moment-là, le prix de Londres pour toute récompense nationale arabe était la révolte stratégique contre les Turcs, un autre passage de la stratégie politique vers la stratégie militaire. En fait, c'est la stratégie politique qui est mise de l'avant étant donné que Hussein ibn Ali, le sharif de la Mecque, entre en contact avec le gouvernement britannique :

Mais à la fin d'octobre 1914, alors que la guerre en Europe était en cours et que la guerre au Moyen-Orient se déroulait à quelques jours de l'incendie, Whitehall se retourna. Quelques mois plus tôt, en juillet 1915, le haut-commissaire britannique en Égypte, Sir Henry McMahon, entra dans une correspondance écrite avec Hussein contenant une dizaine de lettres confidentielles. Les 10 lettres, plus tard connues sous le nom de « correspondance McMahon-Hussein », ont offert des promesses britanniques ambiguës de reconnaissance nationale au sein d'un territoire défini de manière ambiguë. L'échange d'offres arabes ambiguës de révolte fondée sur des déceptions calculées et des menaces implicites des deux côtés. (Black, 2011 : 73)

Afin d'obtenir son indépendance, les Arabes étaient prêts à céder le territoire de la Mésopotamie au Royaume-Uni. L'autodéfinition arabe et la cartographie ont commencé sérieusement au début de 1915 à Damas. Le résultat a été le « Protocole de Damas », qui spécifiait que si la Grande-Bretagne accordait ce nouvel État proposé, l'Empire britannique deviendrait le sponsor et le partenaire de défense de la nouvelle nation arabe. En outre, la nouvelle nation arabe étendrait « l'octroi de préférence économique à la Grande-Bretagne », une claire évocation de la stratégie d'affaires à mettre en place. Mais pour ce faire, une insurrection arabe aurait lieu vers la fin de 1915, en Syrie. Il s'agit d'un passage vers la stratégie militaire. La révolte n'est jamais arrivée. Cela a été le début d'un va-et-vient de la stratégie politique. Les Arabes demandaient le territoire de l'Iraq. Une stratégie politique-commerciale a été proposée : Les Arabes n'abandonneraient pas la Mésopotamie, mais la Grande-Bretagne pourrait la louer. (Black : 2011, 76)

Au début de novembre 1915, Faruki, au nom de Hussein, transmet au ministère des Affaires étrangères britannique que les Arabes seraient prêts à accorder à la Grande-Bretagne la gouvernance de Bagdad et de la Mésopotamie du Nord. Faruki a également assuré, comme l'a noté un diplomate britannique, que « les Arabes accepteraient la ville de Basra et que toutes les terres cultivées au sud seraient des territoires britanniques ».

Simultanément en 1916, les Arabes aussi appliquaient la stratégie politique et ils offraient aux Turcs la possibilité de les rejoindre pour se battre contre les Britanniques, en échange de la reconnaissance du sharifat de la Mecque. Finalement, ils ont décidé de joindre leurs forces avec

les Britanniques ; les Arabes n'étaient pas importants pour vaincre les Turcs. Il n'y a pas eu de soulèvement arabe en Mésopotamie lorsque les Britanniques sont entrés en région. Cet exemple démonte une application stratégique politique claire. En réalité, sans l'amitié des Arabes, aucun commandant ne pouvait s'attendre à ce que les approvisionnements et l'information soient coupés, et ses bagages et ses convois pillés. L'utilisation du parallélisme des stratégies AGM et l'interaction entre les trois de la part de l'État et de l'Anglo-Persian a fini par payer.

Une fois que Basra et Baghdâd ont été prises, les Britanniques et les Français ont négocié en 1916 une collection tripartite *secrète* de lettres, complétée par des cartes en couleur, acceptant de sculpter le Moyen-Orient après la guerre. Bagdad et Basra ont été décrétées sphères d'influence britanniques, tandis que Mossoul et la Syrie riches en pétrole, seraient des sphères d'influence françaises, avec la Russie exerçant un privilège sur ses frontières avec la Perse, tandis que le contrôle et l'extension du chemin de fer de Bagdad en Syrie était géographiquement divisé entre la Grande-Bretagne et la France, (Black, 2011 : 90). Quelques semaines après cette négociation, la conclusion a été que Mossoul turc devait rester britannique et que les forces britanniques devaient poursuivre leur campagne mésopotamienne vers le nord. « Le pétrole nous rend encore commercialement désirables », conclut le rapport de Maurice de Bunsen (ministre responsable du pétrole de la part du gouvernement britannique), « de porter notre contrôle sur Mossoul, à proximité de laquelle se trouvent des puits précieux, dont la possession par une autre puissance [la France] serait préjudiciable à la nôtre ». L'Anglo-Persian ne pouvait attendre. En fait, bien que l'entreprise ne possédât toujours aucune concession pétrolière en Mésopotamie, la compagnie utilisa une interface de la stratégie militaire-commerciale pour profiter de l'occupation britannique de Bassorah (Iraq) pour commencer l'exploration pétrolière, ostensiblement sous les auspices de l'Amirauté. L'Anglo-Persian ne se concentrait plus uniquement sur le royaume du Tigre et de l'Euphrate, mais sur tout territoire attribué à la Grande-Bretagne après la guerre (Black, 2011 : 91). En fait nous pourrions parler d'une occupation stratégique politique-commerciale de la part des Britanniques. Par contre il y eu d'autres moments où l'interface stratégie politique-commerciale a été utilisée pour en profiter ; par exemple, cette interface a été utilisée pour maintenir les Français loin de Mosul et garder le pétrole sous contrôle britannique : « Rappelant l'accord de fusion de mars 1914, qui accordait à Shell 25% de la nouvelle entité Anglo-Persian...

» (Black, 2011 : 92). Bien évidemment, les Français ont répondu avec une stratégie d'affaires liée à la logistique :

Le gouvernement français avait accordé aux raffineurs des protections économiques spéciales et des incitations pour encourager le développement d'une infrastructure de raffinage sur le sol français. Mais, en fait, il n'y avait pas de raffinage réel en France, selon Gulbenkian. L'huile a été achetée déjà entièrement raffinée auprès des entreprises américaines et parfois Royal Dutch Shell. Puis, au port, avant l'expédition, les compagnies pétrolières françaises ont délibérément ligoté les réservoirs d'huile avec de la « saleté chimique » qui pourrait être facilement enlevée. Ce simple processus de suppression a été passé comme un véritable « raffinage » pour maintenir la charade et continuer le flot des exonérations fiscales françaises.

Peu après, les Britanniques ont décidé de passer à la stratégie commerciale et de mettre leurs économistes au travail ; les analystes britanniques ont étudié tous les aspects du commerce mésopotamien (Black, 2011 : 95). Le but ? Le commerce et le trafic devaient être étendus à toutes les provinces et ensuite connectés au monde entier : « Alors que les militaires britanniques manœvraient, attaquaient et renforçaient leurs positions de Bassorah à Bagdad, les pétroliers combattifs de Londres aussi. » (Black, 2011 : 96)

C'est un autre problème qui a amené l'Anglo-Perse à passer à l'action stratégique d'affaires encore une fois, étant donné que l'entreprise n'avait tout simplement pas la capacité de répondre avec certitude à tous les besoins de la nation britannique (le gouvernement britannique le savait). De plus, les problèmes de qualité et de grade venaient au premier plan. L'huile persane était constamment dénigrée dans les rapports navals pour sa viscosité, ce qui l'a fait épaissir à basse température. Les fonctionnaires britanniques ont maintenant regardé des champs de pétrole aussi loin que Java, le Mexique, le Venezuela et la Roumanie. Cela signifiait encore une fois scrutant Shell, la seule compagnie à l'extérieur de l'Amérique qui opérait déjà dans tous ces domaines. La réponse semblait être un effort élaboré pendant de nombreux mois, pour refaire Shell comme un personnage complètement britannique, sinon britannique dans le contrôle, et en quelque sorte fusionner avec l'Anglo-Persian.

Cette fois-ci, au lieu de favoriser une fusion avec Royal Dutch Shell, l'Anglo-Persian a décidé de concourir et c'est cette stratégie qui a mené à la naissance de la British Petroleum. En effet :

Donc l'Anglo-Persian a acheté un réseau existant. L'Europäische Petroleum Union (EPU) était un amalgame d'armements continentaux de distribution de pétrole, principalement contrôlés par les intérêts allemands. L'EPU possédait une filiale d'exploitation en Grande-Bretagne. Cette filiale contrôlait à la fois une division internationale de transport de pétrole, la Petroleum Steamship Company, et une agence de vente domestique, la Homelight Oil Company. Formée à Londres en 1906, la filiale de l'EPU était rentable, avec un dividende

de 14% en 1914. Elle était mûre pour une prise de contrôle. La filiale de l'EPU s'appelait British Petroleum Company, son nom étant uniquement descriptif de son territoire d'exploitation, et non de sa véritable propriété, principalement allemande. Lorsque la Première Guerre mondiale a éclaté en 1914, les autorités britanniques ont saisi British Petroleum Company comme « propriété ennemie » [...]. Le revenu et la dépréciation transférée de British Petroleum et de ses deux divisions ont immédiatement commencé à générer des centaines de milliers de livres par an en faveur de l'Anglo-Persian. Des décennies plus tard, Anglo-Persian Oil Company changerait son nom pour celui de cette filiale allemande saisie, British Petroleum. (Black, 2011 : 96-97)

Black souligne que vers la fin du conflit, « au milieu de 1918, un moment où l'armée britannique en Mésopotamie eut besoin de plus de pétrole, l'Anglo-Persian fut temporairement autorisé à forer à Hit, au sud de Bagdad, et à d'autres endroits le long de l'Euphrate. C'était une mesure de guerre d'urgence. » (Black, 2011 : 98). En faisant cela, les Britanniques ont profité des parallélismes militaires-commerciaux de la stratégie pour s'assurer l'approvisionnement :

Un document clé compilé par l'Amiral Slade, l'un des membres du conseil d'administration de l'Anglo-Persian de la part du gouvernement, l'exprime clairement : « Il n'est pas exagéré de dire que notre vie en tant qu'empire dépend largement de notre capacité à maintenir le contrôle du combustible de soute. » Après avoir examiné les ressources pétrolières du monde entier, des Appalaches à la Galice, Slade a déclaré que les États-Unis consommeraient bientôt tout le pétrole produit en Amérique et au Mexique et que, comme le monde s'industrialisait, les options étaient maigres. Mais il a souligné, « en Perse et en Mésopotamie se trouvent les plus grandes ressources non développées actuellement connues dans le monde... plus que l'ensemble des domaines romains et galiciens réunis » (Black, 2011 : 99).

Quelques semaines plus tard, à la onzième heure du onzième jour du onzième mois, toutes les armées se turent.

#### **4.3 L'ACCORD DE LA LIGNE ROUGE**

Le facteur clé pour obtenir des concessions pétrolières en Mésopotamie après la Grande Guerre a été « Mr. cinq pour cent », soit Calouste Gulbenkian. Après la guerre, le pétrole devint lié à la stratégie politique des nations, impliquées et non impliquées dans le conflit armé. La Grande-Bretagne et la France voulaient le contrôle et l'influence de la Mésopotamie (Irak). Les Britanniques croyaient avoir obtenu leurs approvisionnements à travers le pétrole de l'Anglo-Persian. Cependant, la composition politique de la région a changé drastiquement. Le résultat de

la Première Guerre mondiale pour la France a été l'accès dans la région de Mossoul, actuellement le nord de l'Irak (Black, 2011).

En 1912, avant même la Première Guerre mondiale, les Britanniques sont devenus suspicieux et inquiets quand ils ont trouvé la compagnie pétrolière turque (TPC) également dans la région avec des intérêts dans les concessions. La Deutsche Bank et la Royal Dutch Shell détenaient chacune un quart des actions de la TPC et les 50% restants étaient la propriété de la Banque nationale turque (TNB). Toutes ces institutions ont été créées comme stratégies de la même manière que l'Anglo-Persian a été formée et elles ont appliqué les trois manifestations stratégiques, objets de notre analyse. Par exemple, la TNB était une banque contrôlée par la Grande-Bretagne avec une participation minoritaire (30%) de la part du millionnaire arménien Calouste Gulbenkian. Sa participation de 30% dans la Banque nationale turque lui a donné, globalement, 15% de la Turkish Petroleum Company. Mais qui avait le « droit » d'autoriser l'accès au pétrole ? Avec l'Empire ottoman disparu, qui pourrait négocier l'accès ? Deux questions qui relèvent du pôle politique-commercial de la stratégie. Gulbenkian, un *stratège naturel*, a réuni les Britanniques (de l'Anglo-Persian = 50%), les Allemands (de la Deutsche Bank = 25%) et la Royal Dutch Shell (= 25%) dans l'entité Turkish Petroleum Company (comme on peut l'apprécier, rien n'a été « turc » dans la TPC), en 1914. En substance, il a vendu les actions de la TNB à l'Anglo-Persian. Cette dernière et la Royal Dutch Shell ont chacune accordé à Gulbenkian un « intérêt bénéficiaire » de 2,5% chacun, pour un total de 5% (d'où le nom « Mr. cinq pour cent »). Gulbenkian a mis au point l'accord. Ce n'était pas comme s'il était en train de faire le tour de toutes les parties, car la majeure partie de la négociation était assurée par Gulbenkian, qui s'assurait qu'il avait son intérêt (5%) assuré. L'objectif commun des Britanniques, des Allemands et de la Royal Dutch Shell était d'obtenir le plus d'accès possibles au pétrole spéculé. En vertu de l'accord, la TPC est devenu la seule entité ayant accès à des concessions dans la zone au sein de l'Empire ottoman, et l'entière production de pétrole devait être faite conjointement, toutes les parties devant accepter la « clause d'auto-dénégation » qui exigeait que toutes les parties incluses dans l'accord travaillent ensemble. L'investissement serait partagé, tout comme les bénéfices. Les seules zones de l'Empire ottoman exemptées de la clause étaient l'Égypte, le Koweït et les territoires à la frontière turco-persane (Black, 2011).

Tel qu'expliqué précédemment, le conflit de 1914-18 a mis fin à la coopération anglo-allemande en Mésopotamie. Pendant et après la guerre, l'accès au pétrole est devenu l'objectif principal des Britanniques, raison pour laquelle ils ont profité des parallélismes, interfaces et interactions stratégiques, par exemple, la capture de Mossoul après la signature du traité de paix de la Première Guerre mondiale avec la Turquie nous a montré clairement les trois types d'interférence en marche. Une fois le conflit terminé, la France s'est rendu compte de l'importance de l'accès au pétrole, elle a demandé aux Britanniques de leur permettre l'accès au pétrole de la Mésopotamie (Penn State College of Earth and Mineral Sciences, Department of Earth and Mineral Engineering, 2018).

La France avait un droit sur Mossoul et certaines parties de la Syrie moderne. La Grande-Bretagne soutiendrait le mandat français sur la Syrie au cas où la France abandonnerait sa revendication sur Mossoul. Vers la fin de 1918, la France cède sa revendication sur Mossoul aux Britanniques et, à leur tour, les Britanniques apportent leur soutien aux Français sur la Syrie en plus de garantir le partage de tout le pétrole découvert en Mésopotamie avec les Français. Comme conséquence, l'accord de San Remo (1920) a donné à la France 25% du pétrole de la Mésopotamie grâce à l'acquisition de la partie allemande de la Turkish Petroleum Company. C'est l'utilisation d'une interface politique-commerciale qui a rendu possible cet accord (Penn State College of Earth and Mineral Sciences, Department of Earth and Mineral Engineering, 2018).

La Grande-Bretagne a obtenu le soutien international pour son mandat en promettant « que les ressources naturelles de la Mésopotamie doivent être garanties au peuple de la Mésopotamie et au futur État arabe à établir. » (Black, 2011 : 146). Stratégiquement, les Britanniques avaient un autre problème : la présence américaine sur le marché pétrolier, ce qui les a obligés à utiliser encore une fois des parallélismes, interfaces et interactions des stratégies politiques et commerciales.

Il est vrai que les États-Unis avaient été un allié principal de la Grande Guerre et une partie à part entière à la Conférence de paix de Paris, aidant à établir le cours du système du mandat sur la Mésopotamie. Mais les États-Unis n'ont jamais ratifié le traité créant la Société des Nations et n'ont donc pas le droit d'agir en tant que membre. De plus, l'Amérique n'avait déclaré la guerre qu'à l'Allemagne, qui avait attaqué les navires américains naviguant pour les ports européens. Par conséquent, l'Amérique n'avait jamais été en guerre avec l'Empire ottoman, qui contrôlait autrefois les trois provinces de la Mésopotamie. Pourtant, l'Amérique s'attendait à ce que sa voix soit entendue, et les alliés européens s'attendaient en effet à l'entendre.

Néanmoins, aucun monopole en Irak ne pourrait être créé sans le soutien des Américains. Dans ce contexte, le vrai risque pour les Britanniques a été le fait qu'une fois que la Standard Oil a été autorisée à entrer, l'Amérique pourrait se débarrasser des affaires britanniques. Les États-Unis étaient déjà obligés d'importer plus de 60 millions de barils par an du Mexique. Mais les exportations mexicaines étaient en déclin en raison de la situation politique (Révolution mexicaine). Peu importe comment les réserves domestiques et la croissance ont été extrapolées, les États-Unis seraient à court de pétrole en moins de deux décennies à moins d'avoir un accès au pétrole de l'Irak. La stratégie des Américains a consisté à négocier une « porte d'entrée », situation qui a été assurée en 1922 à travers les opérations de sept compagnies : la Standard Oil de New Jersey, la Standard Oil de New York, la Gulf Corporation, l'Atlantic Refining, la Sinclair Oil et deux plus petites entreprises - créeront finalement ce qu'ils appellent la « Near East Development Company » pour représenter leur participation à elles. Quelques semaines plus tard, un traité d'alliance entre la Grande-Bretagne et le roi Faisal I fut signé. Cet accord a intégré la politique de la porte ouverte. Le traité couvrait les trois provinces de la Mésopotamie. En même temps, personne ne savait si la province de Mossoul (prise de Turks après la Grande guerre) resterait dans les limites souveraines du nouvel Irak. (Black, 2011 : 152) Voici le résultat de la mise en place de cette utilisation de l'interface politique-commerciale :

Le 12 décembre 1922, à Londres, les Britanniques et les Américains ont tous deux donné un petit coup pour acquérir un gain monumental. L'Anglo-Persian, qui contrôlait à peu près la moitié de Turkish Petroleum, a accepté de transférer environ la moitié de ses avoirs au consortium américain. Une fois transférés, la britannique Anglo-Persian, la société française toujours en évolution, Anglo-Saxon anglo-néerlandais Shell et le nouveau consortium américain détiendraient chacun un quart de TPC. (Black, 2011 : 153)

Une autre conférence internationale fut convoquée, celle de Lausanne, en Suisse, en novembre 1923. C'est la mise en place de la stratégie politique. Là-bas, les Américains ont participé comme observateurs. Pendant la conférence, les Britanniques ont refusé de renoncer à Mossoul. En même temps, les Turks ont refusé de le céder, insistant sur le fait que la province avait été illégalement conquise quelques jours après l'armistice de 1918. Entre temps, les Américains demandaient une participation pour leurs compagnies, compte tenu de leur contribution à la victoire commune sur les puissances centrales. La Grande-Bretagne et les Alliés, qui contrôlaient la Société des Nations, ne permettaient pas à Mossoul de revenir en Turquie. Lors des rencontres, les Britanniques ont

proclamé que leur nation ne nourrissait aucun intérêt pétrolier dans la région, mais l'Anglo-Persian est passé à l'action. (Black, 2011 : 152-153)

La France (1924) a appris la leçon stratégique britannique et a créé la Compagnie Française de Pétrole (CFP). De la même manière que les Anglais ont nommé des membres du gouvernement à la tête de la compagnie (le gouvernement Britannique contrôlait 51% de l'Anglo-Persian). Quant au gouvernement français, il a nommé deux administrateurs et approuvé tous les autres, mais a laissé la société complètement privée avec peu ou pas de place pour les actionnaires étrangers privés dans la CFP. Cette société a cherché un équilibre entre le marché libre et le monopole d'État en créant un hybride des deux. Il a utilisé, selon un élément stratégique commercial, c'est-à-dire le prix, « un système de quotas en vertu duquel l'État attribuait des parties de marché à diverses sociétés de raffinage privées afin d'assurer la diversité de l'offre et de garantir la viabilité des sociétés françaises de raffinage. » Encore une fois, la CFP a été lancée en 1924 et a sécurisé les actions françaises de la TPC qui appartenaient à l'origine aux Allemands.

D'un autre côté, le gouvernement britannique avait toujours été intéressé à changer la répartition 60-40 de l'intérêt néerlandais-britannique dans la Royal Dutch Shell, bien sûr en faveur de la domination britannique, et avait avancé l'idée de fusionner la Royal Dutch Shell et l'Anglo-Persian. La première a identifié plusieurs avantages stratégiques d'une telle fusion. Par exemple, la fin du traitement préférentiel de la part de la Grande-Bretagne vers l'Anglo-Persian. C'est Robert Cohen de la Royal Shell Dutch qui a proposé à Churchill de réunir les deux sociétés. Churchill, député au Parlement britannique (et sans emploi à l'été 1923), devait convaincre l'Anglo-Persian et le Parlement britannique de fusionner avec la Royal Dutch Shell. La stratégie politique qu'il devait utiliser était de souligner en tout moment la possibilité d'un contrôle britannique sur un système pétrolier mondial. Il s'est heurté à une opposition forte de la part du gouvernement et de l'Anglo-Persian. L'idée a été défaite au parlement. Entre-temps, l'Amérique, craignant l'épuisement du pétrole sur ses propres terres, chercha à avoir accès au pétrole du Moyen-Orient (la demande de pétrole en Amérique a augmenté de 90% de 1911 à 1918 et le nombre de voitures immatriculées est passé de 1,8 à 9,2 millions de 1914-1920), mais les Britanniques ont refusé l'accès des compagnies américaines au Moyen-Orient ; le gouvernement américain a réagi en invoquant la politique de la « porte ouverte ».

La stratégie politique américaine a changé drastiquement car, cette fois, le gouvernement était un partisan des compagnies pétrolières et non un adversaire comme nous l'avions vu dans les années précédentes. En même temps, les intérêts commerciaux britanniques-américains étaient très significatifs, ils ont également réalisé que l'entrée du capital américain et de la technologie accélérerait le développement. La présence de l'Amérique améliorerait également le climat politique et renforcerait la position des compagnies dans n'importe quel conflit politique. Selon les termes du sous-secrétaire permanent du ministère britannique des Affaires étrangères, selon le prix, « il vaudrait mieux avoir les Américains à l'intérieur qu'à l'extérieur et concurrencer les concessions. » (Penn State College of Earth and Mineral Sciences, Department of Earth and Mineral Engineering, 2018)

Les Britanniques ont compris que la stabilité politique était d'importance stratégique pour développer et établir une concession pétrolière. Ils ont incité à une révolte arabe contre les Turcs, menée par le Sharif de La Mecque, Hussein, et par la suite ont installé Hussein et ses fils en tant que rois ou dirigeants des sections divisées de l'Empire turc. Par exemple, son troisième fils, Faisal I, fut initialement investi sur le trône en Syrie mais fut destitué lorsque les Français prirent le contrôle de la Syrie et fut ensuite installé comme roi d'Irak en 1921. Son frère Abdullah fut chargé de la Transjordanie. Les défis auxquels Faisal a été confronté étaient énormes et sont similaires à ceux que le gouvernement irakien actuel et le gouvernement américain seront confrontés à peu près un siècle plus tard. Avoir une multitude de groupes divers (arabes chiites, arabes sunnites, juifs, kurdes, chrétiens et yézidis) qui ont principalement répondu aux cheiks locaux, aux chefs religieux et aux chefs tribaux sans histoire politique et affiliations fortes et communes ne se prête pas à la création d'un pays. Les États-Unis ont constamment refusé de reconnaître la concession de 1914 à la TPC. Cependant, un nouvel accord de concession a été signé en 1925 entre la TPC et le gouvernement irakien, qui a satisfait la politique de porte ouverte. À un moment donné des négociations, Gulbenkian s'est même énervé quand Walter Teagle, le président de la Standard Oil à New Jersey, l'a qualifié de « marchand d'huile » alors qu'il se considère comme un « architecte d'affaires ». (Penn State College of Earth and Mineral Sciences, Department of Earth and Mineral Engineering, 2018)

Malgré toute la controverse entre les compagnies pétrolières, les groupes ethniques et le roi britannique, une expédition géologique conjointe en Irak commença à forer en avril 1927. Six mois plus tard, en octobre 1927, à Baba Gurgur, six milles au nord-ouest de Kirkouk, le pétrole a coulé à 95 000 barils par jour et avec cette disponibilité du pétrole prouvée. L'accord final des négociations qui devait amener les compagnies américaines dans le PTC devait être achevé d'urgence. Cela s'est passé en 1928 entre la Royal Dutch Shell, l'Anglo-Persian, la Compagnie Française de Pétrole et la Near East Development Company (qui détenait les intérêts des compagnies américaines) recevant chacun 23,75%, les 5% restants allant à Gulbenkian. Comme prévu, l'homme qui ne se souciait que de l'argent et non du pétrole, Gulbenkian, a accepté de vendre rapidement son pétrole aux Français (CFP) au prix du marché. Mais, la clause de « l'auto-dénégation » subsistait et, lors d'une des négociations, Gulbenkian prit un crayon rouge et souligna l'ancien empire ottoman (turc), alors la clause « d'auto-déni » devint « l'accord de la ligne rouge ». À l'intérieur de la ligne rouge qui comprenait l'ensemble du Moyen-Orient, à l'exception du Koweït et de la Perse, le groupe devait opérer ensemble. Comme prévu, l'accord sur la ligne rouge a continué de faire l'objet de tensions et de conflits pendant de nombreuses années, limitant l'exploration et le développement et obligeant tous les partenaires à travailler ensemble dans toute la production pétrolière. L'accord final avec la TPC, y compris l'accord de la ligne rouge, fut une grande victoire pour Gulbenkian après 37 ans de persistance, de ténacité et de mise en place des stratégies AGM. Rappelons que ces événements se sont déroulés entre les deux guerres mondiales, lorsque les pays ont découvert au cours de la Première Guerre mondiale que l'accès au pétrole était d'une importance stratégique cruciale pour la sécurité nationale et les stratégies AGM. Le Koweït et l'Iran étaient les seules parties du Moyen-Orient non incluses dans la ligne rouge. (Penn State College of Earth and Mineral Sciences, Department of Earth and Mineral Engineering, 2018)



Figure 11. L'accord de la ligne rouge (Penn State College of Earth and Mineral Sciences, Department of Earth and Mineral Engineering, 2018).

## CHAPITRE 5 : CONCLUSION

« Théorie versus pratique. Entraînement versus improvisation. Planification versus friction. Force versus politique. Situations versus croquis. Spécialisation versus généralisation. Action versus inaction. Victoire versus défaite. L'amour versus la haine. La vie versus la mort. Diriger depuis des nuages à l'intérieur versus garder le terrain en vue. Mais pas de « versus » entre l'art et la science. Il n'est pas trop donc pas de penser que Clausewitz et Tolstoï sont ensemble, dans l'ampleur, l'imagination et l'honnêteté avec lesquelles ils ont abordé ces grandes questions, les plus grands stratégies. »

- Gaddis, 2018 : 215-216

Nous avons commencé en soutenant que l'outil stratégique se retrouve notamment dans les organisations à caractère *stratégique* pour l'État, c'est-à-dire les organisations d'importance AGM,

et que l'État n'a qu'un double objectif : la survie et l'expansion, ce que nous avons constaté au long de cette recherche. Nous avons remarqué les trois aspects à considérer comme étant des conditions fondamentales de la Grande stratégie de l'État : l'aspect économique, toujours lié à l'activité commerciale, l'aspect (géo)politique, en lien permanent avec la stabilité des environnements internes et externes, ainsi que l'aspect militaire, toujours lié aux activités de sécurité nationale. En même temps, nous avons souligné que le succès d'une grande compagnie dépend non seulement des aspects de nature commerciale, mais aussi des aspects de type politique et militaire (lorsque le domaine d'affaires l'exige) et nous avons illustré le fait que la BP plc représente un bon exemple. En effet, le succès ou l'échec la BP plc a été un cas d'*intérêt national* pour le Royaume-Uni *même* avant sa naissance.

La base de notre travail a consisté à établir l'idée que les entreprises, particulièrement de grande taille et considérées comme étant stratégiques pour l'État, peuvent profiter de l'existence de différentes manifestations de la démarche stratégique sous la forme de parallélismes, interfaces et interactions en répondant à des questions telles que : de quelle façon peut-on parler d'une coexistence (et d'une convenance pour la compagnie) de parallélismes, d'interfaces et d'interactions entre la stratégie d'affaires, la stratégie politique et la stratégie militaire, par exemple, dans un contexte où a été octroyé à une compagnie d'intérêt national une permanence significative dans une région géographique déterminée ? Plus précisément dans notre étude de cas, nous nous demandons *Comment la BP plc a-t-elle jumelé au fil du temps, particulièrement au cours de ses premières années, la stratégie d'affaires, la stratégie politique et la stratégie militaire pour maintenir une présence dominante dans l'industrie pétrolière, notamment au Moyen-Orient ?*

De son côté, Grattan (2002 : 256-257) conclut :

Les militaires soulignent l'importance primordiale de l'objectif, et beaucoup on s'efforce de faire en sorte qu'il soit précisé et que l'on puisse faire le plus avec les ressources disponibles. De l'autre côté, les compagnies semblent accepter des objectifs moins précis, plus généraux, et risquent donc de concevoir une stratégie mal ciblée. Les entreprises produiront des énoncés de vision ou de mission dont la valeur est diminuée par l'inclusion de déclarations d'intention vagues mais impressionnantes. La stratégie ne peut être élaborée avant qu'une idée claire de ce qui doit être réalisé soit énoncée avec précision.

Nous abordons de manière différente cette idée, étant donné que nous considérons que les compagnies stratégiques pour l'État, afin d'identifier un objectif précis et adéquat et une fois qu'elles sont alignées vers la Grande stratégie de l'État, doivent d'abord considérer que l'identification et la séparation des trois types de stratégies abordées au long de notre travail font partie de la démarche stratégique à suivre. Dans le but d'y arriver efficacement, elles peuvent se concentrer sur des modèles tels que celui de Pettigrew (1988), illustré de notre côté aux figures 6, 7, 8, 9 et 10, pour trouver les différentes manifestations stratégiques, c'est-à-dire les parallélismes, les interfaces et les interactions et en profiter au maximum. Globalement, notre contribution au champ de l'étude stratégique de l'entreprise prend la forme suivante :

1. L'identification des liens inséparables entre la Grande stratégie de l'État et la stratégie des entreprises (particulièrement dans le cas des grandes compagnies multinationales) ;
2. La nomination d'une typologie stratégique tripartite (AGM) qui influence et guide la démarche commerciale des compagnies d'intérêt national ;
3. La proposition d'un cadre d'analyse des trois manifestations stratégiques suggérées : parallélismes, interfaces et interactions.

La vision de la compagnie devrait refléter en tout moment ces éléments et être en permanence imprégnée dans la conscience des cadres de la compagnie et être le guide à suivre au moment de mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise. De la même manière, l'implication de tous les membres d'une équipe dans la démarche stratégique aide à assurer le succès de l'exécution. Ainsi, une grande implication dans les questions stratégiques de tous les membres du cadre dirigeant d'une grande compagnie facilite l'intériorisation et, en vertu de cela, l'adoption de la vision : « le processus de la stratégie est généralement un processus itératif qui affine progressivement les idées ». (Grattan, 2002 : 257) En même temps, le contexte devrait être particulièrement pris en considération étant donné qu'il détermine l'urgence de la prise de décisions.

Pour conclure rappelons que trois propositions ont été avancées au départ :

- 1.** La stratégie d'une compagnie d'importance significative pour l'État, étant donné qu'elle est alignée avec la Grande stratégie de l'État, peut être abordée selon les points de vue AGM.

**2.** La stratégie d'une compagnie d'importance significative pour l'État est susceptible d'être plus efficace lorsque l'utilisation des manifestations dynamiques de la stratégie est considérée : parallélismes, interfaces et interactions.

**3.** Les manifestations (parallélismes, interfaces et interactions) de la stratégie d'une compagnie d'importance significative pour l'État peuvent être identifiées et utilisées en séparant leurs composants tels que le contexte, le processus et le contenu.

Notre démarche a permis de constater qu'il existe des compagnies d'importance stratégique pour l'État, ce qui signifie qu'il y a un lien entre la survie de l'État et la réussite des entreprises. Plus le cadre institutionnel au sein de l'État est stable, plus les intérêts des différents acteurs sont clairement associés et plus les manifestations de la stratégie sont claires. D'autre part, moins le cadre institutionnel au sein de l'État est stable, moins les liens entre les intérêts des différents acteurs sont clairs et moins les manifestations de la stratégie sont évidentes.

Nos observations nous permettent de vérifier la présence d'une typologie stratégique à dominante tripartite, et qui se retrouve tout au long de l'existence de l'entreprise, objet de notre analyse. Cette situation suggère que la même condition pourrait être identifiée dans tout autre cas comparable. Nous notons également que l'utilisation efficace des trois types de la stratégie a largement contribué à la réalisation des objectifs de la société, une condition qui nous invite à nous pencher sur l'étude multiforme de la stratégie dans les entreprises. Enfin et peut-être la partie la plus importante de notre analyse, nous confirmons que l'utilisation d'une vision tripartite des manifestations stratégiques peut constituer une approche utile pour les entreprises lors de l'identification et de l'application de la typologie stratégique proposée.

D'un autre côté, notre étude est limitée à l'analyse de l'influence de la typologie présentée et à ses diverses manifestations, au sein d'une compagnie clé pour l'État, ce qui signifie qu'elle ne cherche pas à établir des comparaisons plus profondes entre le contenu, la mise en œuvre et le processus de la stratégie dans les pratiques AGM. En plus, la question des possibles différences culturelles (nationales) n'est pas abordée dans notre recherche : l'analyse se concentre principalement sur les

manifestions stratégiques au sein d'une compagnie britannique clé pour la survie du Royaume-Uni.

La présente attitude d'autosuffisance du gouvernement des États-Unis nous montre un changement de direction brusque par rapport à la Grande stratégie de l'État américain, ce qui implique nécessairement, étant donné l'influence AGM de cette nation, une considération de la part des compagnies stratégiques pour les États dans le monde, dont le cas des compagnies québécoises et canadiennes, selon les trois points de vue stratégiques abordés dans notre travail.

Léon Tolstoï (cité dans Gaddis, 2018 : 252) suggère, dans les dernières pages de *Guerre et paix*, que l'interdépendance entre le temps, l'espace et l'échelle reflète à la fois le choix et la nécessité ; l'illusion de l'agence nous fait croire au libre arbitre alors même que des lois inexorables nient cette possibilité. Pour les compagnies à caractère stratégique pour l'État, dans les moments où leurs objectifs sont alignés avec les objectifs de la Grande stratégie de l'État, les choix sembleraient infinis, tandis que le principe de réalité limite énormément leurs actions. Cependant, en reprenant les idées de Tolstoï, selon le moment où une compagnie opère et selon le lieu et/ou les situations qui arrivent et la taille du défi, les trois manifestations de la stratégie décrites dans notre travail leur offrent un certain nombre d'options d'action, même si les circonstances les limitent.

L'application du cadre d'analyse de la BP plc, concentré sur ses premiers 20 ans d'existence (et 37 de persévérance de la part de C. S. Gulbenkian ...) nous a servi pour montrer les rapports entre les trois types de stratégie (AGM) au sein d'une compagnie pétrolière d'importance vitale pour atteindre les objectifs de l'État : voire, la survie et l'expansion. Ainsi, nous avons pu apprécier comment l'interaction entre ces trois stratégies a créé trois types de manifestations utiles, pour les deux acteurs : la société et l'État. Par ailleurs, nous avons également constaté que l'approche proposée implique des limites significatives étant donné que notre analyse se trouve encadrée dans un moment historique déterminé. De même, en l'absence d'une analyse de terrain (entretiens par exemple), il est difficile de prédire comment les liens stratégiques entre l'entreprise BP plc et l'État se poursuivront au cours des prochaines années. Malgré ces limites, notre travail aura néanmoins permis de mettre en lien (sous la forme de *manifestations*) les trois dimensions de la stratégie et de structurer notre analyse historique sur le long terme. Autrement dit, notre résultat nous a permis d'observer un modèle qui schématise l'application de trois dimensions de chacune des stratégies

AGM (contexte, contenu et processus) depuis trois manifestations (parallélismes, les interfaces et les interactions). Le tout selon les exigences des circonstances historiques. De plus, si notre démarche historico théorique inspirée des travaux d'Alfred Chandler produit ses analyses et conclusions, la dimension critique quant à notre démarche est certes peu présente, mais c'est parce que nous avons consciemment choisi de mettre l'accent sur une approche descriptive et analytique.

Pour pallier ces limites inhérentes à notre démarche, nous suggérons aux chercheurs intéressés par notre sujet d'effectuer des interviews avec des protagonistes de chez BP mais aussi auprès de d'autres compagnies. Cela permettrait notamment de faire une étude comparative avec d'autres compagnies, d'autres pays et même d'autres régions-États, étant donné les conjonctures économiques, sociales et politiques actuelles.

Sommes toutes, et malgré ces quelques limites, notre étude peut certainement contribuer à mieux comprendre comment se prennent les décisions au sein de l'appareil gouvernemental et dans certaines multinationales lorsqu'il est question d'appliquer de stratégies liées à la sécurité nationale.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahlstrom, D., D. Lamond and Z. Ding (2009), “Re-examining Some Management Lessons from Military History”, *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 26, pp. 617-642.
- Allen, R.W., Madison, D.L., Porter, L.W., Renwick, P.A. and Mayes, B.T. (1979). ‘Organizational politics: tactics and characteristics of its actors’, *California Management Review*, vol. 21, no. 1, pp. 77–83.
- Allison, Graham (1971). *Essence of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*. Little Brown & Company (Canada) Ltd.
- Andrews, Kenneth R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin.
- Ansoff, H. Igor (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill.
- Ansoff, H. Igor (1991) ‘Critique of Henry Mintzberg’s “The Design School” reconsidering the basic premises of strategic management’, *Strategic Management Journal*, September, pp. 449–61.
- Arcand, Sébastien, Jean-Pierre Dupuis, Joseph Facal et Patrick Pelletier. (2015). *Sociologie de l'entreprise*, Chenelière Éducation.
- Baylis, John, Booth, Ken, Garnett, John and Williams, Phil (1975). *Contemporary Strategy*, London, Croom Helm.
- Bailey, Andy and Johnson, Gerry (1992) ‘How strategies develop in organisations’, in David Faulkner and Gerry Johnson, *The Challenge of Strategic Management*, London, Kogan Page, pp. 147–78.
- Beaufre, André (1966). *Stratégie de l’action*. Paris: A. Colin; trans. R.H. Barry: *Strategy of Action*. London: Faber and Faber, 1967.
- Black, Edwin (2011). *British Petroleum and the Redline Agreement, The West’s Secret Pact to get Mideast Oil*. 1st. Edition. Dialog Press.
- Blainey, Geoffrey (1973). *The Causes of War*. The Free Press.
- Boar, Bernard (1995) ‘Sun Tzu and Machiavelli on strategy’, *Journal of Business Strategy*, vol. 16, Issue 1, (Jan/Feb), pp. 16–18.
- Bracker, J. (1980). “The Historical Development of the Strategic Management Concept”, *The Academy of Management Review*, vol.5, no.2, pp. 219- 224.
- Brand, C. G. (2010). “A Model for the Formulation of Strategic Intent Based on a Comparison of Business and the Military”, Ph.D. Thesis, University of South Africa.

BP plc (2017). [https://www.BP\\_plc.com](https://www.BP_plc.com)

Bungay, Stephen (2002). *Alamein*, London: Aurum Press.

Carr, Edward H. (1961). *What is History?* Penguin Books Limited.

Carroll, Lewis (1865). “Alice’s Adventures in Wonderland”, London, J.M. Dent (1949).

Cawood, David (1984). ‘Managing innovation: military strategy in business’, *Business Horizons*, no. 27 (Nov/Dec), pp. 62–6.

Chandler, Alfred D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Martino Fine Books.

Chandler, Alfred D. (1977). *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*. Belknap Press and Harvard University Press.

Chen, Min (1994). ‘Sun Tzu’s strategic thinking and contemporary business’, *Business Horizons*, March–April, pp. 42–8.

Clausewitz, Carl von (1984) *On War*. Princeton: Princeton University Press.

Craig, Gordon A. (1967) “Delbrück: The Military Historian”, in Edward Mead Earle (ed.), *Makers of Modern Strategy: Military Thought from Machiavelli to Hitler*, New York, Atheneum.

Cummings, Stephen (1995). “Pericles of Athens, drawing from the essence of strategic leadership”, *Business Horizons*, vol. 38, Issue 1, (Jan/Feb), pp. 7-22.

Daidj, Nabyla (2014). “The Historical Development of the Strategic Management Discipline” [version électronique], dans *Developing Strategic Business Models and Competitive Advantage in the Digital Sector*, IGI Global, p. 1-29.

Dawkins, Richard (2016). *The Selfish Gene: 40th Anniversary edition*. OUP Oxford, 4<sup>th</sup> edition.

Economics Help (2016). Récupéré le 13 janvier 2018 de <https://www.economicshelp.org/finance/top-10-companies/>

Fortune Global 500 (2017). Récupéré le 13 janvier 2018 de [http://fortune.com/global500/BP\\_plc](http://fortune.com/global500/BP_plc)

Freedman, Sir Lawrence (2013). *Strategy: A History*. 1<sup>st</sup>. Edition. Oxford University Press.

Gaddis, John Lewis (2018). *On Grand Strategy*. Penguin Press.

Grattan, Robert F. (2002). *The Strategy Process, A Military-Business Comparison*. New York, Palgrave, McMillan.

- Grattan, Robert F. (2008). "Crafting management history", *Journal of Management History*, Vol. 14 Iss 2, pp.174 – 183.
- Grattan, Robert F. (2009a) "The Origins of Air War: The development of military air strategy in World War 1", London, I.B Tauris.
- Grattan, Robert F. (2009b) "On the origins of strategy", *Strategy and Defence Issue 1/2009* [www.defenceandstrategy.eu](http://www.defenceandstrategy.eu)
- Grattan, Robert F. (2011). *Strategic Review: The Process of Strategy Formulation in Complex Organisations*. Routledge.
- Hafsi, Taïeb et Alain-Charles Martinet (2007). « Stratégie et management stratégique des entreprises : Un regard historique et critique ». *Gestion*, volume 32, numéro 3, automne 2007.
- Harari, Yuval Noah (2015). *Sapiens*. Harper.
- Harvard Business Review (2011). HBR's 10 Must Reads on Strategy. Harvard Business Review Press.26
- Henderson, Bruce B. (1989). "The Origin of Strategy". *Harvard Business Review*, November-December 1989.
- Hench, T. J. (2009). "Clausewitz vs. Jomini: Putting "Strategy" into Historical Context", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp. 1-6.
- Hermet, B., Badie, P., Birnbaum, P. et Braud, P. (1994). *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, Paris, France, Armand Colin.
- Heuser, Beatrice (2011). *The Evolution of Strategy*. Cambridge University Press.
- Homans, G. C. (1950). *The Human Group*. Harcourt, Brace & World. New York, Chicago, SanFrancisco, Atlanta.
- Horwath, R. (2006). "The Origin of Strategy", Unpublished manuscript. Récupéré le 15 mars 2018 de [http://www.strategyskills.com/Articles\\_Samples/origin\\_strategy.pdf](http://www.strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf)
- Investopedia (2018). Récupéré le 11 février 2018 de <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/010715/worlds-top-10-oil-companies.asp>
- James, B. (1985). *Deterrence, a strategy that pays*. *Business Horizons*, 28(6), 60.
- Jomini, A.H. (2009). "The Art of War", in Hench, T.J., Clausewitz vs. Jomini: Putting Strategy into Historical Context, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, pp.1-6.

- Jones, Geoffrey & Jonathan Zeitlin (2009). *The Oxford Handbook of Business History*. Oxford University Press
- Keller, Gary F. (2008). "The influence of Military Strategies on Business Planning", *International Journal of Business and Management*. Vol. 3, No. 5, p. 129-134.
- Kissinger, Henry. (2014). *New World Order*. Penguin Books.
- Liddell Hart, Basil Henry (1991). *Strategy*. Plume.
- Machiavelli, Niccolo (2005). *The Prince*. 1st Edition. Penguin Books. Penguin Great Ideas.
- Madansky, A. (2005). "Is War a Business Paradigm? A Literature Review", *The Journal of Private Equity*, Summer 2005, pp. 7-12.
- Marshall, Tim (2016). *Prisoners of Geography: Ten Maps That Tell You Everything You Need to Know About Global Politics*. Elliott & Thompson Limited.
- McCraw, Thomas K. (1988). *The Essential Alfred Chandler*. Harvard Business School Press.
- McNeilly, Mark R. (1996). *Sun Tzu and the Art of Business*. Revised ed. edition (October 17, 1996). Oxford University Press.
- Mintzberg, Henry (1985). "Of Strategies, Deliberate and Emergent", *Strategic Management Journal (pre-1986)*, vol.6, no.3.
- Mintzberg, Henry (1987) "The strategy concept: five Ps for strategy", *California Management Review* Fall, pp. 11–24.
- Mintzberg, H., Lampel, J., & Ahlstrand, B. (1998). *Strategy Safari: The Complete Guide through the Wilds of Strategic Management*. London: FT Prentice Hall.
- Mozley Roche, Edward and Michael James Blaine (2015). "The Intelligence Gap: What the Multinational Enterprise Can Learn From Government and Military Intelligence Organizations", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 57, No. 1 January/February 2015.
- Oliver, Christine (1997). « Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-Based Views », *Strategic Management Journal*, vol. 18, no 9, p.697-713
- Ozleblebici, Z. et O. M. Dogan (2016). « The influence of Military Strategy on Business World », *Turkish Army War College*. P. 76-82.
- Pascal, Blaise (2016). *Pensées*. Édition Kindle. Philosophical Library/Open Road.

Penn State College of Earth and Mineral Sciences, Department of Earth and Mineral Engineering (2018). EGEE 120, Oil International Evolution. Récupéré le 10 février 2018 de <https://www.e-education.psu.edu/egee120/node/248>

Pettigrew, Andrew M. (1977). "Strategy formulation as a political process", *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7, No. 2, (Summer 1977), pp. 78-87.

Pettigrew, Andrew (1988) *The Management of Strategic Change*. Oxford, Basil Blackwell.

Pettigrew, Andrew (1992) "The character and significance of strategy process research", *Strategic Management Journal* Vol. 13, Special Issue, Winter pp. 5–16

Pettigrew, A., Richard Whipp (1988). *Managing Change for Competitive Success*. Wiley-Blackwell.

Porter, Michael E. (1996). « What is strategy? », *Harvard Business Review*, vol.74, no.6.

Porter, Michael (1998). *Competitive Strategy*. 1st. Edition. Free Press.

Quentin, Skinner (2000), *Machiavelli: A Very Short Introduction*. Very Short Introductions, Oxford.

Rapaport, Anatole (1968). *Clausewitz: On War*. Harmondsworth, Penguin.

Rarick, C. (1996) "Ancient Chinese Advice for Modern Business Strategists", *Advanced Management Journal*, vol.61, no.1, pp. 38-44.

Reperes (2011). "World War I Casualties". Module 1-0, explanatory notes, Centre européen Robert Schuman.

Rühle von Lilienstern, Otto (1818). *Handbuch für den Offizier zur Belehrung im Frieden und zum Gebrauch im Felde*, vol. II. Berlin: G. Reimer.

Séguin, Francine, Taïeb Hafsi et Christiane Demers (2008). *Le management stratégique*, Montréal, Les éditions Transcontinental.

Shy J. (1986). *Jomini in Peter Paret, ed. Makers of Modern Strategy: From Machiavelli to the Nuclear Age*. Princeton: Princeton University Press.

Sorokin, Pitrim A (1937). *Social and Cultural Dynamics*, 3 vols. New York.

Strachan, Hew (2003). "The Meaning of Strategy: Historical Reflections". Inaugural lecture of 4 December 2003. Excerpts in Newsletter of the University of Oxford, 15 January 2004.

Sun-Tzu (2002). *The Art of Warfare*. 1<sup>st</sup> Edition. Ballantine Books. Random House LLC.

Talbot, P. A. (2003) “Corporate generals: The Military Metaphor of Strategy”, *Irish Journal of Management*, vol. 24, no.2, pp.1-10.

Tannery, Franck, Jean-Philippe Denis, Taïeb Hafsi et Alain Charles Martinet (2014). *Encyclopédie de la stratégie*. Vuibert.

The Economist (2009). *Alfred Chandler*. Récupéré le 19 juillet 2018 de <https://www.economist.com/news/2009/04/09/alfred-chandler>

Tolstoï, Léon (2017). *Guerre et Paix*. Édition Kindle. Amazon Digital Services LLC.

Tsang, Alex (2000). “Military doctrine in crisis management: three beverage contamination cases”. *Business Horizons*, 43(5), 65.

Vietor, Richard (1982). “Report on International Oil (A, B, C)”. Harvard Business School. HBS Case Services.

Wee, C. H. (1993). “Application of Military Strategies to Business: Why They Are More Relevant to Japanese than American Companies”, *The International Executive*, vol. 35, no. 2, pp. 95-124, 1993.