

*Général (CR) Gil Fiévet*



DE LA  
STRATÉGIE  
MILITAIRE  
À LA  
STRATÉGIE  
D'ENTREPRISE

InterEditions



Le Général (CR) Gil Fiévet est un officier général du cadre de réserve. Il a terminé sa carrière comme général de division, à la tête de la 11<sup>e</sup> Division militaire territoriale (territoire de l'Île-de-France).

Officier de l'Armée Blindée-Cavalerie, il a assumé le commandement du 8<sup>e</sup> Régiment de Hussards (régiment de Cavalerie Légère Blindée) et de la 3<sup>e</sup> Brigade Blindée (Forces Françaises d'Allemagne).

Saint-cyrien, diplômé de l'École d'Etat-Major et de l'École Supérieure de Guerre, il a suivi les cours du Centre des Hautes Etudes Militaires et de l'Institut des Hautes Etudes de la Défense nationale. Comme officier d'Etat-Major, il a occupé des postes dans les domaines de l'emploi des Forces (chef du 3<sup>e</sup> Bureau de la 3<sup>e</sup> Division et du Bureau "Plans" de l'Armée Française) et du soutien des Forces (chef du 4<sup>e</sup> Bureau de la 7<sup>e</sup> DMR). Pendant deux ans, il a assumé les fonctions de commandant en second de l'École Supérieure de Guerre. Il est commandeur de la Légion d'Honneur et de l'Ordre National du Mérite.

Conscient du fait que la "stratégie militaire" constitue en quelque sorte la "matrice" de la stratégie tout court, le Général Fiévet est convaincu que l'étude de la démarche militaire peut aider à définir et conduire les stratégies des entreprises engagées dans la "guerre économique". A ce titre, il a effectué la présentation de la démarche stratégique militaire dans un certain nombre d'entreprises telles que EDF-GDF, AXA-Assurances, Lever, Aérospatiale, CLM / BBDO, Konika, Pernod-Ricard... En outre, il assume un cours sur "Les fondements de la stratégie" à l'ESSEC.

65

1435397

Général (CR) Gil Fiévet

---

DE LA  
STRATÉGIE  
MILITAIRE  
À LA  
STRATÉGIE  
D'ENTREPRISE



InterEditions

8° V

105190

DL-20061992-18806

Général (cr) Gil Fienet

DE LA  
STRATÉGIE  
MILITAIRE  
À LA  
STRATÉGIE  
D'ENTREPRISE

© 1992, InterEditions, Paris.

Tous droits réservés. Aucun extrait de ce livre ne peut être reproduit, sous quelque forme ou par quelque procédé que ce soit (machine électronique, mécanique, à photocopier, à enregistrer ou tout autre) sans l'autorisation écrite préalable de l'Éditeur.

ISBN 2 7296 0444-8



*Au 8<sup>e</sup> régiment de hussards  
le plus fabuleux des Hussards.*

*A la 3<sup>e</sup> brigade blindée  
qui portait si fièrement sa belle devise  
« Plus d'Honneur que d'Honneurs ».*

*A  
Yolande,  
Chantal, Patrick  
Hugues, Cyril*



« Avoir de simples connaissances  
ne constitue pas un savoir.  
Savoir signifie : pouvoir se tenir  
dans la Vérité. »

« Questionner, c'est vouloir savoir.  
C'est une amorce de l'agir décisive  
précédant tout l'agir et  
le pénétrant jusqu'au bout. »

« Savoir signifie : pouvoir apprendre.  
Celui-là seul sait qui s'est avant tout  
mis en état de toujours pouvoir apprendre. »

(Heidegger,

*Introduction à la métaphysique.*)





# Préface

Le général Fiévet vient de mener et de gagner une nouvelle bataille : le livre que vous tenez dans les mains. Ce livre est le fruit de nombreuses années de réflexion, tout d'abord en tant que militaire, puis comme conseil d'entreprise et conférencier auprès de gestionnaires et d'étudiants. C'est lors d'une de ses nombreuses et passionnantes conférences que j'ai entendu le général Fiévet pour la première fois. Il va sans dire que chaque occasion de rencontre avec lui fut pour moi une expérience d'enrichissement personnel, tant la pertinence de son discours était grande pour une meilleure compréhension de la stratégie d'entreprise.

Ce qui frappe chez le général Fiévet c'est sa culture ; culture militaire, bien sûr, mais aussi philosophique et historique. Ce trait de sa personnalité est présent tout au long de son ouvrage. Il a voulu ce dernier d'un style direct, parsemé de nombreuses citations, avec des tableaux de synthèse. Le lecteur a, ainsi, le temps de s'arrêter, de penser, de prendre du recul par rapport au texte et de procéder à l'auto-éducation que le général Fiévet préconise comme voie de formation pour les stratèges.

Le livre qu'il nous présente est d'une parfaite actualité. Non pas tellement parce que nous sommes confrontés à une guerre économique, pour reprendre une métaphore tant usitée, à laquelle les préceptes de la stratégie militaire pourraient être appliqués, mais parce qu'il remet en cause les schémas traditionnels de la stratégie d'entreprise. Dans les schémas classiques, la rationalité est reine ; le stratège possède une information correcte sur les enjeux auxquels il a à faire face ; il a une parfaite connaissance des relations qui lient son action et des conséquences qui lui sont associées ; il procède selon une démarche séquentielle. Or, les gestionnaires le savent bien, ces schémas tant en vogue il y a encore une dizaine d'années de cela ne peuvent plus aider, dès lors que l'entreprise se trouve plongée dans un environnement changeant, incertain et où les ressources disponibles se font rares. Dans cet environnement, les recettes du passé ne peuvent plus servir de base à l'action d'aujourd'hui. Les erreurs commises ne peuvent plus être pardonnées par la croissance. D'autres formes de réflexion et des démarches nouvelles doivent être mises en place. Parmi ces dernières, je retiendrai celles qui se trouvent au cœur du livre du général Fiévet et qui sont particulièrement pertinentes.

Il y a tout d'abord la réactivité. Par cela il faut entendre la capacité de l'entreprise à répondre rapidement à des demandes non prévisibles et, par conséquent, non prévues

de l'environnement. Il y a, ensuite, la créativité ou l'expérimentation que l'entreprise doit stimuler si elle veut se donner les moyens de répondre à des exigences nouvelles qu'elle n'a pu prévoir. Enfin, il y a l'auto-organisation qui doit permettre à l'entreprise et à ses acteurs de faire des choix appropriés en fonction des circonstances. Choix qui ne sont pas dictés par une instance suprême loin de la réalité du « champ de bataille ». Ces trois éléments sont au cœur des réflexions des entreprises innovantes que je côtoie dans le cadre de mes activités de recherche et de conseil. Le livre du général Fiévet nous apporte une confirmation du bien-fondé des préoccupations actuelles des entreprises et nous offre les réponses que les grands stratèges militaires ont apporté au cours de siècles de confrontations entre nations.

J'invite le lecteur à plonger à présent dans le livre. Sa lecture sera sans nul doute passionnante et riche de réflexions qui dépassent les modèles réducteurs que certains livres de gestion ont tendance parfois à nous présenter.

Raymond-Alain Thiéart  
Professeur à l'Université de Paris-Dauphine  
et à l'ESSEC

# Avant-propos

« Victoire égale volonté... Une bataille gagnée c'est une bataille où l'on ne veut pas s'avouer vaincu...

« La victoire va toujours à ceux qui la méritent par la plus grande force de volonté et d'intelligence... »

(Foch, *Préceptes et jugements.*)

Deux convictions inspirent cet ouvrage :

- la stratégie militaire étant la matrice de toute stratégie, il faut tenter d'en pénétrer le sens;
- compte tenu des disparités flagrantes existant entre les milieux économique et militaire, la stratégie militaire ne saurait être utilisée telle quelle dans l'entreprise.

Ce livre n'est donc ni une thèse spéculative sur la stratégie ni un recueil de recettes ou de procédés, mais une réflexion théorisant l'expérience millénaire des stratèges militaires à destination des dirigeants d'entreprise.

Il comprend trois parties :

- Première partie : Présentation de la stratégie militaire
- Deuxième partie : A l'écoute de l'Histoire
- Troisième partie : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

Chacune de ces parties sera traitée suivant un ordre ternaire :

- approche conceptuelle et théorique,
- mise en œuvre concrète,
- et, enfin, rôle du stratège à qui revient la charge de cette « mission impossible », conjuguer la pensée et l'action.



# Sommaire

<i>Préface</i>	7
<i>Avant-propos</i>	9

## Première Partie : Présentation de la stratégie militaire

<b>1 Étude théorique de la stratégie militaire</b>	17
Les fondements de la stratégie militaire	17
– La pensée et l'action	17
– L'émergence des principes de la guerre	18
– L'examen des principes de la guerre	20
– Les principes comme système	25
La problématique de la stratégie militaire	27
– Le niveau : la stratégie peut être « générale » ou « opérationnelle »	29
– L'attitude : la stratégie peut être offensive ou défensive	29
– L'action : la stratégie peut être directe ou indirecte	31
Approche de la complexité	32
– Unité et cohérence de la démarche stratégique	33
– Les relations complexes des dualités qui lui donnent forme	34
– La difficulté d'appliquer les principes	37
<b>2 Mise en œuvre concrète de la stratégie militaire</b>	41
Le passage de la théorie à la pratique	41
– La démarche stratégique	41
– La stratégie incarnée dans le concret à partir des principes	44
– Le processus stratégique	46
– Les outils	54
Le traitement des complexités	59
– Conjuguer la pensée et l'action	59
– Concilier discipline et liberté d'action	61
– Tout à la fois uniformiser et personnaliser	62
<b>3 Le stratège militaire</b>	65
Considérations générales	65
– Importance du stratège	65
– Dimensions du stratège	65
– Personnalité du stratège	66

Fonctions du stratège	66
– Maîtriser le temps	66
– Décider	67
– Contrôler	67
Les conditions d'exécution de la stratégie	67
– Communication	68
– Décentralisation	68
– Participation	68
– Ces conditions comme système	69
La formation des stratèges	70
– Philosophie	70
– La culture générale	70
– Volonté d'ouverture, étude de l'histoire, définition d'un cadre de carrière adéquat et souci de réalisme	71

## Deuxième Partie : A l'écoute de l'Histoire

<b>4 La réflexion sur la stratégie militaire à travers les siècles</b>	<b>77</b>
La stratégie éternelle de Sun Tse	77
– La pensée et l'action	78
– Les principes	78
– Mise en application de la stratégie	80
– Conduite de l'action stratégique	82
– Le renseignement et le secret	83
– La méthode de raisonnement	84
– Qualités du chef militaire	84
– Éthique militaire	87
– Conclusions	87
Évolution des formes de stratégie	88
– La forme des conflits	88
– Les étapes de la pensée stratégique	95
– La géopolitique	100
L'enseignement de Clausewitz	105
– La difficulté de comprendre Clausewitz	105
– La « Formule »	106
– La définition de la guerre	107
– Les rapports entre la politique et la guerre	108
– Quelques notions essentielles	110
<b>5 La mise en œuvre concrète de la stratégie militaire à travers des exemples historiques</b>	<b>115</b>
La recherche de l'effet de surprise	115
– Le terrain	115
– Le choix du moment	116
– Utilisation de moyens inattendus	116
– Emploi d'armes nouvelles	116
– Emploi de techniques nouvelles	117
– Manœuvre	117
– Forces morales	118
La bataille d'Austerlitz (2 décembre 1805)	119
– Généralités	119
– Cadre stratégique et déroulement	120

– Analyse de la manœuvre	124
– La direction de la bataille	128
– La qualité de l'outil	130
– Les enseignements de la bataille d'Austerlitz	134
La bataille de Midway (4 juin 1942)	134
– Cadre général	135
– Déroulement de la bataille	139
– Analyse de la manœuvre	143
– Direction de la bataille	147
– Qualité de l'outil	149
– Les enseignements de la bataille de Midway	150
La guerre du Golfe (1990-1991)	150
– Données	150
– Caractéristiques spécifiques	151
– Constantes de la stratégie	155
– Perspectives	159
<b>6 Les stratégies militaires</b>	161
Un exemple de formation réussie : Juin et de Lattre de Tassigny	161
– Présentation de leur carrière	161
– Leur portrait	162
Les stratégies parlent : Napoléon, Foch, Lyautey, de Gaulle	163
– Leur présentation	163
– La « table ronde »	165
L'amiral Nimitz à la bataille de Midway (ou la mise en œuvre du principe de « subsidiarité »)	169
– Le principe de « subsidiarité »	169
– Rôle joué par l'amiral Nimitz	169
– Conclusion	172

### Troisième Partie : De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise

<b>7 Étude théorique de la stratégie d'entreprise</b>	175
Les relations entre la guerre et la compétition économique	175
– Généralités	175
– Complémentarité	175
– Opposition	176
– Ambiguïté	177
– La « guerre économique »	177
L'approche de l'économie à partir de la réflexion sur la guerre	181
– Qu'est-ce que l'économie ?	181
– Les rapports entre l'économie et la politique	184
– Le même cadre géopolitique	184
La stratégie d'entreprise à la lumière de la stratégie militaire	187
– Le constat d'une commune complexité	187
– L'explication de la complexité	189
– Les conséquences	192
Cadre dans lequel se déploie la stratégie d'entreprise	193
– Les composantes	193
– Le champ de bataille et les options stratégiques	194
– Les cas limites	196

<b>8 Mise en œuvre concrète de la stratégie d'entreprise</b>	197
Similitudes et différences	197
– Les différences	197
– Les points de contact	198
– Les centres d'intérêt de la démarche stratégique militaire	200
– Les enseignements des batailles d'Austerlitz et de Midway	201
Les trois piliers de la stratégie d'entreprise	203
– Le renseignement	203
– Les forces morales	205
– La logistique	209
La stratégie et l'entreprise	209
– Généralités	209
– Management	210
– Marketing	210
Quelques exemples de stratégie	213
– Considérations générales	213
– Cas concrets	218
– Guerres économiques	223
<b>9 Le stratège de la guerre économique</b>	237
Généralités	237
– Son importance	237
– Dimensions	237
– Attitudes nuisibles	238
– Complexité	239
Formation des stratèges	239
– Généralités	239
– Le cadre de la formation	240
– Les axes de recherche (éthique, adaptabilité, créativité)	242
– L'ouverture à la dimension philosophique	246
– Esquisses de voies favorables à l'auto-éducation	254
Le poids des hommes dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise	256
– Alain Lévy	256
– Daniel Gœudevert	257
– William Kriegel	258
– Philippe Kahn	258
– Commentaires	259
<i>En guise de conclusion</i>	261
<i>Bibliographie</i>	263
<i>Index des concepts</i>	267
<i>Index patronymique</i>	269



*Première Partie*

# PRÉSENTATION DE LA STRATÉGIE MILITAIRE

« La guerre est un cogito à deux. »

GLUCKSMANN, *Le Discours de la guerre*



# 1

## Étude théorique de la stratégie militaire

### LES FONDEMENTS DE LA STRATÉGIE MILITAIRE

#### La pensée et l'action

La stratégie est la conjugaison de la pensée et de l'action, la promotion de l'intelligence dans le domaine de l'action :

*Il est d'une importance suprême dans la guerre d'attaquer la stratégie de son ennemi.*  
(Sun Tse, *L'Art de la guerre.*)

*La guerre, c'est la pensée dans le fait.* (Napoléon, *Mémorial de Sainte-Hélène.*)

*L'activité guerrière à tous niveaux, mais surtout au niveau supérieur est d'ordre intellectuel.*  
(Carl von Clausewitz<sup>1</sup>, *De la guerre.*)

*C'est l'intelligence qui remporte les batailles, qui les a toujours remportées et qui les remportera toujours au cours de l'histoire du monde.* (Charles Ardant du Picq<sup>2</sup>, *Études sur le combat.*)

*Derrière Alexandre, on retrouve toujours Aristote.* (Charles de Gaulle, *Le Fil de l'épée.*)

---

1. Carl von Clausewitz (1780-1831). Général et théoricien militaire prussien. Penseur militaire et politique de grande classe. Son œuvre majeure : *Vom Kriege (De la guerre)*. Son influence sur la pensée militaire allemande, les théoriciens du marxisme (Engels, Marx, Lénine), les stratèges russes et chinois (Mao) fut considérable.

2. Charles Ardant du Picq (1821-1870). Officier et auteur militaire, tué au combat de Gravelotte comme colonel commandant le 10<sup>e</sup> de ligne. Ses écrits ont exercé une grande influence sur les cadres de l'armée de 1914.

La stratégie se situe ainsi entre la pensée et l'action : c'est cette situation d'« interface » qui lui confère son caractère complexe. Les deux composantes complémentaires dans l'acte stratégique sont de nature opposée et exigent des dispositions contraires : pour penser il faut douter, alors que pour agir il faut croire. C'est le passage de l'un à l'autre qui fait évidemment problème.

Pour mieux comprendre les constantes de la stratégie guerrière, beaucoup de stratèges se sont efforcés de rechercher et de définir quels sont les principes de la guerre, quelle que puisse être la forme qu'elle revêt.

## L'émergence des principes de la guerre

La grande disparité des moyens mis progressivement en œuvre<sup>3</sup> ainsi que les multiples formes que peuvent prendre les conflits<sup>4</sup> rendent extrêmement difficile l'émergence de principes généraux et permanents à partir d'expériences aussi diverses.

C'est pourquoi nombre de valeureux capitaines et stratèges de valeur ont nié l'existence de principes de la guerre, en particulier Turenne, Maurice de Saxe, Frédéric le Grand, Scharnhorst<sup>5</sup>. Pour eux :

*La guerre est une science couverte de ténèbres... Toutes les sciences ont des principes ; la guerre seule n'en a pas. Elle a des règles dans les parties de détail ; mais elle n'en a point dans les sublimes. (Maurice de Saxe, Les Rêveries ou Mémoires sur l'art de la guerre.)*

Même de nos jours, les principes de la guerre sont contestés comme le montrent les deux exemples suivants :

- En 1953, le vice-amiral Conolly de la marine américaine déclare que celle-ci n'accepte pas les principes de la guerre en tant que tels et qu'ils ne figurent ni directement, ni à titre de référence dans ses documents réglementaires.
- En 1954, le commandant de l'École supérieure de guerre affirme que les lois de la guerre importent plus que les principes et que c'est une étrange attitude d'esprit d'examiner plus complaisamment les principes que les lois.

Les Anglo-Saxons très pragmatiques ont tendance à accorder plus d'importance aux procédés, aux règles d'action, aux facteurs de qualité de l'action qu'aux principes tels que nous les entendons.

---

3. Armes de poing, armes de jet, armes à feu, armes automatiques, motorisation et mécanisation, troisième dimension, armes chimiques, armes nucléaires.

4. Guerre généralisée, guerre totale, guerre limitée, guerre modérée (XVIII<sup>e</sup> siècle), guérilla, guerre révolutionnaire, guerre psychologique, dissuasion.

5. Turenne (1611-1675). Maréchal de France. Victorieux des impériaux à Turckheim. Tué à Sasbach. Dirige l'armée d'Allemagne pendant la guerre de Trente Ans.

Maurice de Saxe (1696-1750). Maréchal de France. Victoire à Fontenoy. Un des plus grands capitaines de son siècle.

Frédéric II (1712-1786). Roi de Prusse. Vainqueur des Français à Rossbach. Participe à la guerre de Sept Ans.

Scharnhorst (1755-1813). Général prussien. Réorganisateur de l'armée prussienne après Tilsit. Chef d'état-major de Blücher. Tué à Lützen.

Les lois de la guerre auraient plus d'importance que les principes si la guerre était une science, ce qui n'est évidemment pas le cas. Alors que les hommes se battent entre eux depuis l'origine des temps, la polémologie, ou science de la guerre, est la dernière des sciences à avoir vu le jour, dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle!

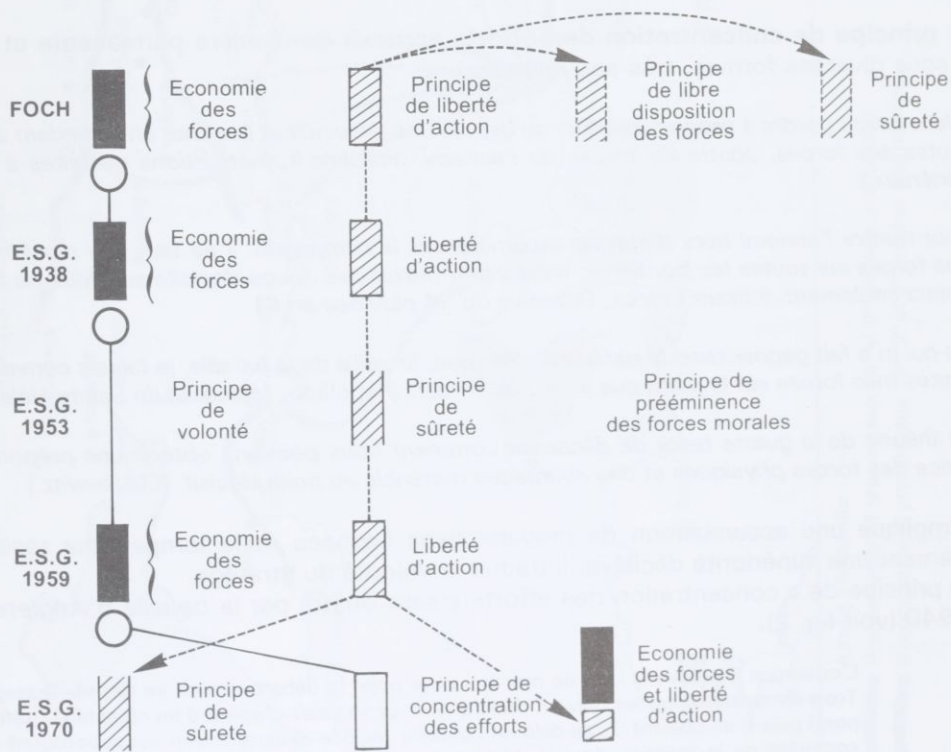
En revanche, beaucoup d'autres hommes de guerre tout aussi éminents ont affirmé l'existence de principes de la guerre, en particulier Guibert, Napoléon, Jomini, Clausewitz, Bugeaud, Foch, Castex, Liddell Hart et se sont clairement exprimés sur ce point.

Le maréchal Foch, professeur à l'École de guerre avant 1914, fait référence à Napoléon pour justifier son choix :

*On a discuté l'existence de ces principes, puis leur bien-fondé; c'est Napoléon cependant qui a écrit : « Les principes de la guerre sont ceux qui ont dirigé les grands capitaines dont l'histoire nous a transmis les hauts faits. » Donc, pour Napoléon, il y a des principes de la guerre. (Principes de la guerre.)*

Mais, quels sont les principes de la guerre? Leur désignation soulève bien des difficultés comme le montre la figure 1.

Notons d'abord combien l'expression des principes peut varier suivant le point de vue duquel les auteurs se placent : les principes exprimés par Clausewitz (qui juge



E.S.G. = Ecole supérieure de guerre.

Figure 1. Les principes de la guerre et leur évolution

l'action du fort au fort), sont diamétralement opposés à ceux de Lidell Hart (qui juge l'action du fort au faible).

D'ailleurs, le nombre, la définition et l'expression des principes enseignés à l'École de guerre entre 1914 (Foch) et 1970 ont varié au moins à cinq reprises. Mais sous des formes et appellations diverses, trois grandes notions apparaissent : la première a trait au principe de volonté, de concentration des efforts ; la deuxième couvre la sûreté, la libre disposition des forces, etc. ; la troisième désigne ce qui touche à l'économie des forces.

## L'examen des principes de la guerre

Actuellement, les principes enseignés dans les écoles militaires sont au nombre de trois :

- le principe de concentration des efforts,
- le principe de liberté d'action,
- le principe d'économie des forces.

Chacun d'entre eux sera présenté et illustré par un exemple historique.

**Le principe de concentration des efforts** apparaît de manière permanente et il a été, sous diverses formes, très souvent exprimé :

*Il faut savoir perdre à propos, sacrifier au besoin une province et marcher en attendant avec toutes ses forces, contre les forces de l'ennemi. (Frédéric II, Instructions militaires à ses généraux.)*

*Pour mettre l'ennemi hors d'état de recommencer la campagne, il ne faut pas disséminer vos forces sur toutes les frontières, mais il faut porter des coups décisifs sur deux ou trois points seulement. (Lazare Carnot, Directive du 14 pluviôse an II.)*

*Ce qui m'a fait gagner tant de batailles, c'est que, la veille de la bataille, je faisais converger toutes mes forces sur le point que je voulais forcer. (Napoléon, Mémorial de Sainte-Hélène.)*

*La théorie de la guerre tente de découvrir comment nous pouvons obtenir une prépondérance des forces physiques et des avantages matériels au point décisif. (Clausewitz.)*

Il implique une accumulation de moyens dans l'espace et le temps pour réaliser localement une supériorité décisive. Il traduit la volonté du stratège.

Ce principe de « concentration des efforts » sera illustré par la *bataille d'Angleterre* de 1940 (voir fig. 2).

L'opération Seelöwe (« Lion de mer ») a pour objet le débarquement en Grande-Bretagne. ► Trois armées allemandes doivent débarquer pour se saisir d'abord d'un objectif O<sub>1</sub> (tête de pont) puis d'un objectif O<sub>2</sub> au-delà de Londres. Mais le débarquement est subordonné à la conquête de la maîtrise du ciel. Malgré la disproportion des moyens en présence, les Allemands n'y parviendront pas. Les Anglais, grâce aux radars, peuvent mieux concentrer leurs efforts sur les raids allemands que les Allemands ne peuvent le faire sur les aérodromes britanniques.

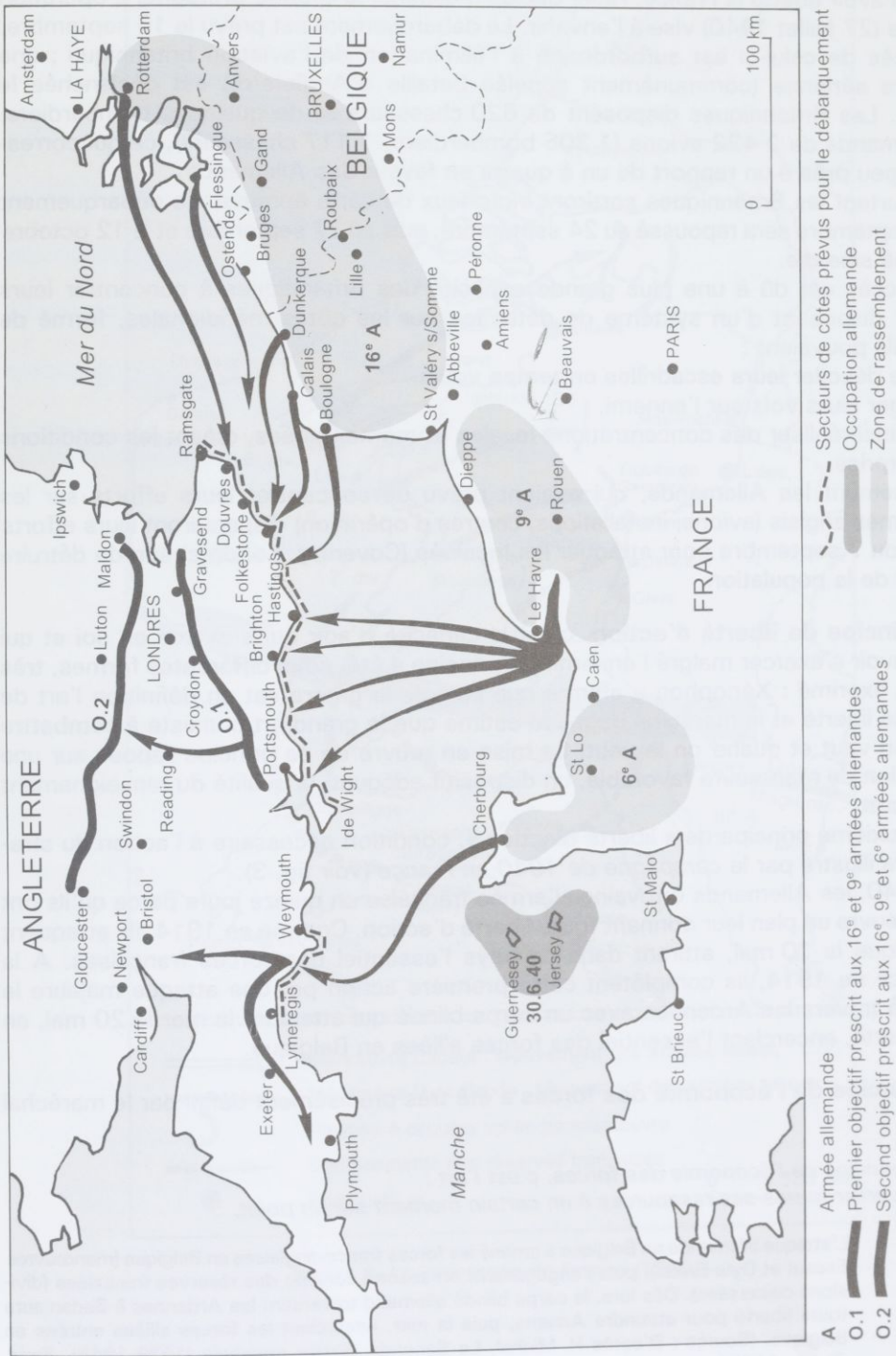


Figure 2. L'opération Seelöwe

Après avoir abattu la France, Hitler décide d'éliminer la Grande-Bretagne. L'opération Seelöwe (27 juillet 1940) vise à l'envahir. Le débarquement est prévu le 15 septembre. Le succès de celui-ci est subordonné à l'élimination de l'aviation britannique : une offensive aérienne (communément appelée bataille d'Angleterre) est déclenchée le 13 août. Les Britanniques disposent de 620 chasseurs et de quelques bombardiers, les Allemands de 2 422 avions (1 305 bombardiers, 1 117 chasseurs), ce qui correspond à peu près à un rapport de un à quatre en faveur des Allemands.

Et pourtant les Britanniques sortirent victorieux de cette épreuve : le débarquement du 15 septembre sera repoussé au 24 septembre, puis au 27 septembre et le 12 octobre repoussé *sine die*.

Le succès est dû à une plus grande capacité des Britanniques à concentrer leurs efforts : disposant d'un système de détection sur les côtes méridionales, formé de radars, ils pouvaient :

- faire décoller leurs escadrilles en temps voulu,
- diriger leurs vols sur l'ennemi,
- et ainsi réaliser des concentrations locales et momentanées, créant les conditions de la surprise.

Inversement les Allemands, qui avaient prévu de concentrer leurs efforts sur les aérodromes anglais (avions, installations, centres d'opération) disperseront leurs efforts à partir du 7 septembre pour attaquer les localités (Coventry, Londres) afin de détruire le moral de la population.

**Le principe de liberté d'action**, c'est la capacité d'agir qui s'exerce en soi et qui doit pouvoir s'exercer malgré l'ennemi. Ce principe a été, sous différentes formes, très souvent exprimé : Xénophon a affirmé que l'art de la guerre est en définition l'art de garder sa liberté et le maréchal Bugeaud estime que le grand art consiste à combattre là où l'on veut et quand on le veut. La mise en œuvre de ce principe repose sur une conception de manœuvre favorable, un dispositif adéquat, la qualité du renseignement et le secret.

Ce deuxième principe de « liberté d'action », condition nécessaire à l'action du stratège sera illustré par la *campagne de 1940 en France* (voir fig. 3).

En 1940, les Allemands ont vaincu l'armée française en quinze jours parce qu'ils ont mis en œuvre un plan leur donnant toute liberté d'action. Comme en 1914, ils attaquent en Belgique le 10 mai, attirant dans ce pays l'essentiel des forces françaises. A la différence de 1914, ils complètent cette première action par une attaque majeure le 12 mai à travers les Ardennes avec un corps blindé qui atteindra la mer le 20 mai, en toute liberté, encerclant l'essentiel des forces alliées en Belgique.

**Le principe de l'économie des forces** a été très précisément défini par le maréchal Foch :

- *Le principe de l'économie des forces, c'est l'art : de déverser toutes ses ressources à un certain moment sur un point,*

L'attaque allemande en Belgique a amené les forces franco-anglaises en Belgique (manœuvres Escout et Dyle-Breda), puis l'engagement en second échelon des réserves françaises (divisions cuirassées). Dès lors, le corps blindé allemand traversant les Ardennes à Sedan aura toute liberté pour atteindre Amiens, puis la mer, encerclant les forces alliées entrées en Belgique. (Source : D'après H. Michel, *La Seconde Guerre mondiale (1939-1945)*, Paris, 7<sup>e</sup> éd., 1989.)



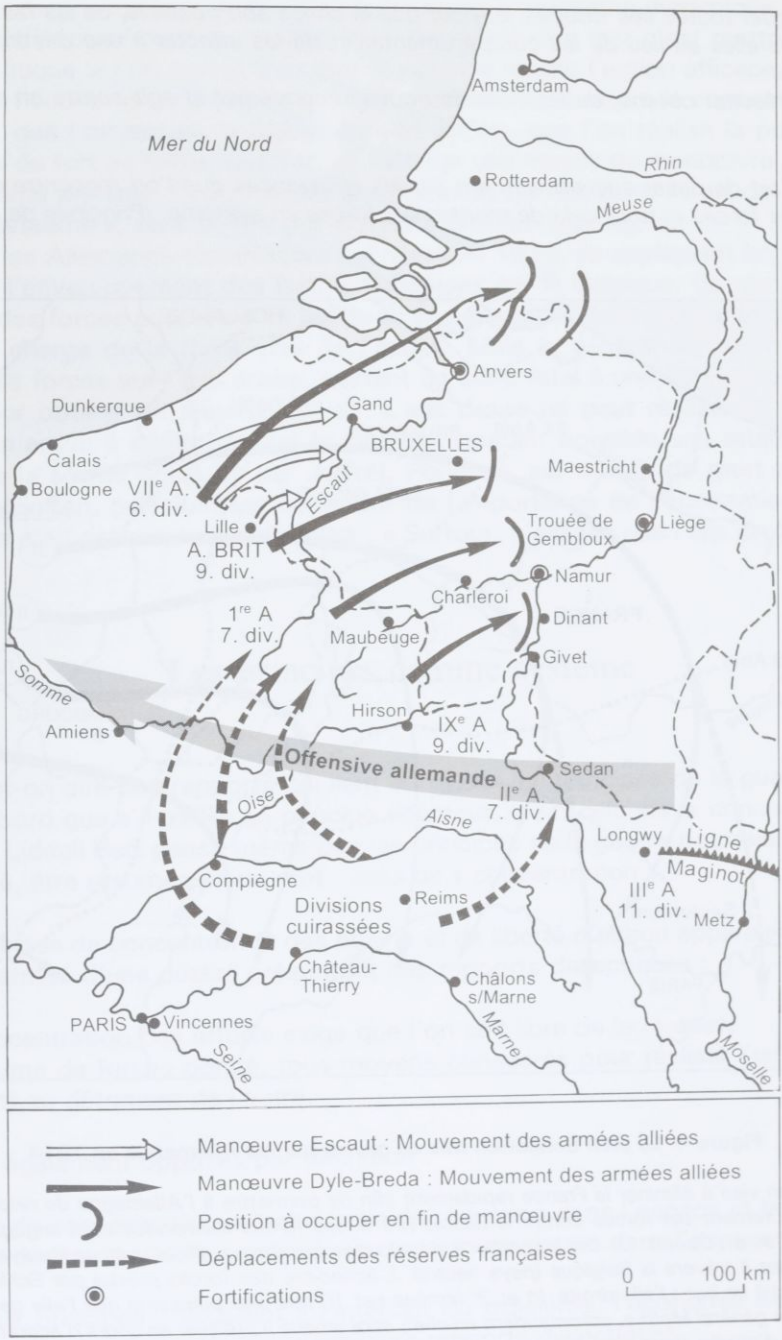


Figure 3. La campagne de France (1940)

d'y appliquer toutes ses troupes, et pour que la chose soit possible, de les faire communiquer entre elles au lieu de les compartimenter et de les affecter à une destination fixe et invariable, puis, un résultat obtenu, de les faire de nouveau converger et agir contre un nouveau but unique.

– C'est l'art de peser successivement sur les résistances que l'on rencontre du poids de toutes ses forces et pour cela de monter ses forces en système. (Principes de la guerre.)

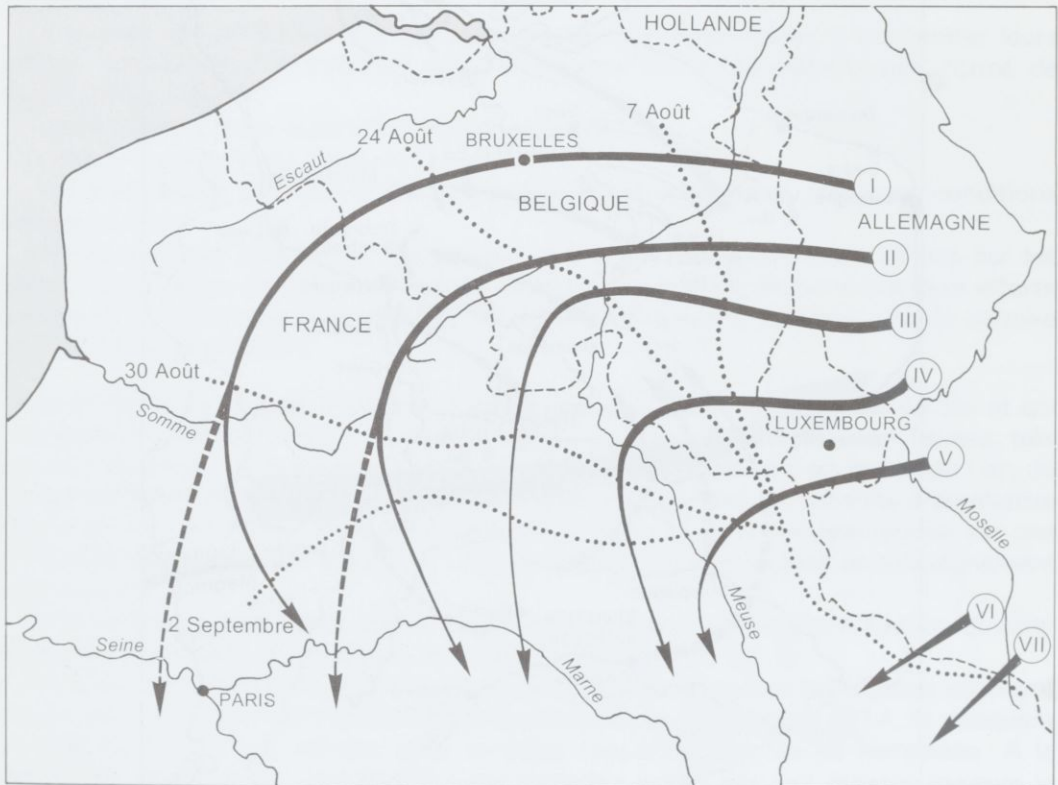


Figure 4. Le plan Schlieffen mis en œuvre par les Allemands en 1914

Ce plan vise à éliminer la France rapidement afin de permettre à l'Allemagne de retourner ultérieurement ses forces contre la Russie (90 % des forces allemandes sont engagées à cet effet à l'Ouest). Le but consiste à envelopper les forces alliées par un mouvement tournant à travers la Belgique (pays neutre). L'économie des forces prévue par Schlieffen répond à ce but : l'aile droite 1<sup>re</sup> et 2<sup>e</sup> armées est 10 fois plus puissante que l'aile gauche. Mais le général Moltke, commandant en chef, sera amené à prélever en cours d'action deux corps d'armée pour les envoyer sur le front oriental. Dès lors, le mouvement prévu (en pointillé) qui devait largement encercler Paris ne pourra être réalisé. L'aile droite allemande sera obligée de se rabattre à l'est de Paris, rendant possible pour les Français une contre-attaque de flanc qui sera victorieuse : la bataille de la Marne qui stabilisera le front. La modification de l'économie des forces trahit l'idée de manœuvre de Schlieffen et l'Allemagne sera condamnée à combattre sur deux fronts.

Appliquer ce principe, c'est monter les forces en un système dynamique, adaptable, susceptible d'évoluer dans le temps; nous pourrions dire que c'est mettre en œuvre une cybernétique si l'on donne à ce mot le sens de rendre l'action efficace.

C'est par l'économie des forces que l'on réalise le choix entre la concentration et la dispersion, que l'on assure la liberté de son action, que l'on réalise la possibilité de manœuvrer du fort au faible, que l'on se ménage une masse de manœuvre de réserve.

Ce troisième principe, l'« économie des forces », qui est donc l'« art de monter ses forces en système », sera illustré par le *plan Schlieffen* (voir fig. 4).

Lorsque les Allemands envahissent la France en 1914, ils appliquent le plan Schlieffen, visant l'enveloppement des forces françaises par la Belgique. Ce plan définit une économie des forces adaptée à ce but avec une aile droite très puissante car c'est elle qui est en charge de la force vive de l'action. Mais le général Moltke est amené à prélever des forces sur l'aile droite, portant un coup fatal à une économie des forces conçue pour obtenir un résultat décisif. L'aile droite ne peut réaliser le mouvement prévu et en arrive à défiler devant la capitale, rendant possible une attaque de flanc (bataille de la Marne conduite par Joffre). Pourtant, sur son lit de mort en 1913, le général Schlieffen, parfaitement conscient de l'importance de l'économie des forces telle qu'elle était prévue, recommandait : « Surtout, n'allégez pas l'aile droite. »

## Les principes comme système

Que peut-on dire des rapports qui lient entre eux les principes de la guerre? Remarquons d'abord que s'il existe un principe directeur, c'est celui de la concentration des efforts. Et Liddell Hart pense même que les principes de la guerre pourraient, par souci de brièveté, être résumés en un mot : celui de « concentration ».

Les principes de concentration des efforts et de liberté d'action apparaissent comme les deux termes d'une dualité présentant des rapports dialectiques :

- la concentration des efforts exige que l'on soit libre de la réaliser,
- à volume de forces donné, tous moyens consacrés pour réaliser l'un d'entre eux le sont au détriment de l'autre.

Ils sont également opposés par définition :

- l'idée de concentration entraîne celle de réduction dans l'espace et le temps,
- l'idée de liberté d'action celle de l'extension maximum dans l'espace et le temps.

Ces deux principes coexistent à l'intérieur du troisième, l'économie des forces qui doit leur permettre de se réaliser dans leurs rapports dialectiques.

**Convergence.** Tout l'art de la guerre consiste à savoir conjuguer ces principes comme le montre l'exemple historique de la bataille de Cannes en 216 avant Jésus-Christ (voir fig. 5).

- Management, 208, **210**.  
 Manœuvre, **117-118**.  
 Marketing, **210-213**.  
 Méthode de raisonnement tactique (MRT),  
   **54-55**, 61.  
 Modes d'action, **57**, **212**.  
 Motivation, **51**, 52, 63, 240.
- Niveaux de décision, **58-59**.
- OPA, **218-222**.  
 Organisation, 199, 202.  
 Outils, 200, 202.
- Paradoxe, 159, **187-189**.  
 Participation, 68, 130, 191, 219.  
 Philosophie, 70, 181, 208, **246-254**.  
 Politique, 89, 90, 106, **108-110**, 155, 181,  
   191.  
 Principes de la guerre, **18-27**, 41, **43-46**,  
   **78-80**, **124-125**, 191, **198-199**, 202,  
   218.  
 Problématique, **27-32**, 200.  
 Processus stratégique, **46-49**, 200.  
 Professionnalisme, 86.  
 Prospective, 85, **192-193**, 203, 236, 246,  
   252, **255-256**.
- Réactivité, 192-193.  
 Réalisme, 66, 71, 73, 85, 168, 222.  
 Renseignement, **49-51**, 83, 125, 143, 158,  
   191, 202, **203-205**, 220.  
 Responsabilité, 85, 203, 234.  
 Risque, 51, 63.
- Schwerpunkt*, 45, 112, 201.  
 Science, 42, 190, **249-251**.  
 Secret, 45, 50, 83, 220.  
 Social, 183.
- Sociétés  
   généralités, 194.  
   globales, 195.  
   multinationales, 195.
- Stratégie d'entreprise, 218, 219, **237-259**.  
   concurrentielle, **210-211**.  
   d'affrontement, **215-217**.  
   définition, 198, 218, **225**, 234.
- Stratégie militaire, **65-73**, **161-172**.  
   défensive, 29, 35, 80.  
   définition, 38, 42, 155.  
   directe, 31, 35, 80.  
   générale, 29, 34, 120, 191.  
   indirecte, 31-32, 35, 80.  
   offensive, 29, 35, 80.  
   opérationnelle, 29, 34, 121, 191.
- Structures, **58**, 199.
- Subsidiarité (principe de), 67, **169-172**.
- Surprise (effet de), **47**, 80, 81, **115-119**,  
   158, 227.
- Système, **25-27**, 69, **190-191**, 193, 202,  
   208.
- Tactique, 33, **56-57**.
- Technologie, 89, 91, 117, 154, 183.
- Valeur, 206, **207**.
- Violence, **109**.
- Volonté, 66, 168, 196, 202, 222, 236, 257,  
   258.

# Index patronymique

- Alain, 255.  
Alexandre le Grand, 40, 65, 70, 111.  
Alexandre I<sup>er</sup>, 128.  
Aoi J., 214.  
Ardant du Picq, 17, 51, 96, 98.  
Aristote, 70, 250.  
Arnault B., 196.  
Aron R., 105, 106, 108, 177, 184, 247.
- Bachelard, 246, 249.  
Bacon, 187.  
Bagration, 124, 126.  
Beaufre, 96, 100.  
Beaufret, 206.  
Berger G., 249, **251**, 252.  
Bergson, 189, 190, 253.  
Berlin I., 248.  
Bernadotte, 120, 125, 126.  
Besnier J.-M., 254.  
Bessières, 125, 126.  
Bohr, 250.  
Bolloré V., 215.  
Bonaparte, 34, 38, 69.  
Bourcier, 126.  
Braque, 245.  
Brehier, 247.  
Breton, 245.  
Brodie, 96, 99.  
Brunhes B., 206.  
Bugeaud, 19, 22.  
Bülw von, 96, 97.  
Buxhovden, 120, 123, 124, 126, 127.
- Caffarelli, 126.  
Carnot L., 20, 34.
- Castex, 19.  
César, 65.  
Char R., 193.  
Charles XII, 111.  
Chevalier A., 215.  
Churchill, 51, 115.  
Clark J., 234.  
Clarkerson, 173.  
Clausewitz, 17, 19, 20, 29, **31**, 33, 35, **36**, 38, 39, 41, 46, 47, 51, 70, 77, 88, 89, 90, 91, 95, 96, 97, 98, **105-113**, 175, 181, 182, 184, 188, 190.  
Conolly, 18.  
Constantin, 126.  
Cournot, 250.
- Darius, 40.  
Davout, 120, 123, 124, 125, 126.  
Delacroix, 245.  
Delbruck, 90.  
Deleuze, 43, 206, 252, 255.  
Dertouzos, 232.  
Descartes, 249.  
Diegez, Manuel de, 246, 247.  
Dio, 61.  
Dolgorouki, 122, 128.  
Douhet, 96, 99.  
Drouot, 126.  
Drucker, 188, 211.  
Dubrule P., 215.  
Dumézil, 175, 181, 182.
- Engels, 90, 96, 99.  
Enrico R., 227.  
Ernst M., 244.