

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 126 (1981)  
**Heft:** 9

**Artikel:** La stratégie de demain ou la gestion de l'imprévu  
**Autor:** Foïard, Paul Arnaud de  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-344400>

#### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

#### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

#### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 12.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

## **La stratégie de demain ou la gestion de l'imprévu**

**par le général de corps d'armée Paul Arnaud de Foïard,  
commandant de l'Ecole supérieure de Guerre**

**I.** Ce colloque\* sur le marketing de combat sonne comme un appel aux armes et je comprends que vous ayez fait appel à un militaire.

Je suis venu volontiers car le sujet proposé : le «stratège de demain» est au centre de mes préoccupations à l'Ecole de Guerre où j'ai pour charge de former les hommes qui seront dans 10-15 ans les responsables de notre défense militaire. Je suis venu d'autant plus volontiers que l'orientation donnée au problème qui m'est posé «la gestion de l'imprévu» correspond aux orientations que nous donnons à nos travaux.

De fait, n'étant pas capable de définir un «produit fini», je veux dire un type de responsable efficace dans un contexte national et stratégique dont il serait imprudent de figer les critères dominants à moyen terme, nous avons choisi d'orienter notre effort de formation vers la valorisation des aptitudes individuelles, afin de donner à chacun les meilleures chances de pouvoir s'adapter à l'imprévu.

Au demeurant, ce colloque a le mérite d'affirmer que la guerre est actuellement l'affaire de tout le monde et que celle qui compte c'est celle qui va venir. Et je vous sais en outre gré de partager avec moi le sentiment que la guerre est une affaire suffisamment sérieuse pour qu'à l'occasion on prie les militaires de s'en occuper.

Le sujet proposé est si vaste qu'il ne m'a pas paru possible de le traiter dans son ensemble.

Permettez-moi donc dans le cadre de votre préoccupation, le marketing, et dans mon domaine de compétence, le combat, de vous livrer quelques réflexions qui, veuillez m'en excuser, céderont quelque peu à la tentation de philosopher.

**II.** Ma première réflexion portera sur le combat, sur la guerre dont vous désirez utiliser les modes d'action.

Par nature, par essence, les relations entre hommes, dans le cadre de l'action, sont faites d'opposition. La rivalité est la cause essentielle

\*Colloque organisé par l'association des anciens élèves de l'Institut Français de Gestion. La RMS remercie l'orateur d'avoir bien voulu lui confier son manuscrit.

du dynamisme humain, c'est une condition du progrès et sans doute de la prééminence de l'*homo sapiens* sur notre planète.

Il est étrange qu'il faille rappeler ce truisme, cette donnée élémentaire de l'observation, cent fois répétée depuis le bon Montaigne, mais notre époque, en nos sociétés du moins, est tellement imprégnée de pacifisme et d'humanisme idyllique que l'on frôle le complexe de culpabilité lorsque l'on se préoccupe d'autre chose que de chanter l'amour universel.

Je crois quant à moi que l'harmonie, l'entente parfaite de l'espèce humaine relève de l'irréel, de l'angélisme, pour ne pas dire de l'utopie. Et ce réalisme ne rejette en rien la nécessité de la morale, de l'éthique. Mais il me semble qu'il y ait actuellement inversion de la démarche naturelle et que la véritable morale ne consiste pas à ignorer la nature des choses en voulant supprimer les nécessaires affrontements dont l'humain tire son essence et son efficacité mais qu'elle consiste plutôt à rechercher le progrès de l'espèce en intégrant une astreinte morale dans les inévitables rivalités, en donnant au bien et au mal une signification dans le cadre même de l'action et pas seulement dans une trop facile spéculation intellectuelle. Je vais donner son application à cette considération.

Quant aux «affaires», au «commerce», au «marketing», il m'a toujours semblé qu'il y était question d'opposition, de combat, d'affrontement, au moins à l'égard des marchés et de la clientèle, qu'il fallait conquérir. J'étais convaincu que cet excellent Topaze était le bon sens même lorsqu'il affirmait que «pour gagner de l'argent, il fallait bien le prendre à quelqu'un».

Que votre lutte doive se durcir aujourd'hui me semble imposé par le renforcement de la concurrence et que vous recherchiez un marketing ayant une meilleure efficacité opérationnelle me paraît dans l'ordre des choses. Mais s'il est de l'intérêt général que vous cherchiez à utiliser l'efficacité de procédés militaires éprouvés, il me semble important d'ajouter tout aussitôt qu'il m'apparaît indispensable de chercher aussi à en contrôler l'usage en rapportant leur efficacité à un équilibre d'ensemble.

Je fonde cette remarque sur les réflexions auxquelles m'a conduit l'exercice du métier des armes et sur la conviction que le rôle des hommes de guerre d'aujourd'hui, dans une société telle que la nôtre,

qui se veut et qui est sans doute parmi les plus civilisées du monde, consiste à assumer la charge de l'emploi de la force, certes pour lui procurer sa meilleure efficacité, mais aussi pour le contrôler. Il convient à mon sens de proportionner l'appréciation de la bataille à l'efficacité recherchée, de ménager ceux qui sont hors de combat, de s'opposer à la violence gratuite.

Pour l'essentiel, il importe me semble-t-il de dissocier l'emploi de la force des excès passionnels et notamment de l'animosité et de la haine. Cela me paraît indispensable en dehors même de tout sens moral car, la violence étant une toxine qui se reproduit par réaction en chaîne, sa montée au paroxysme serait à terme inéluctable, ce qui, avec les armes dont dispose aujourd'hui notre monde, rendrait sa perte certaine. Dès lors, dans toute forme de combat, le contrôle de l'emploi de la force, par ceux qui s'en veulent les spécialistes, m'apparaît une nécessité.

Ce besoin est perceptible aux risques que font courir aujourd'hui à notre société certaines formes de violence, tel le terrorisme. S'y ajoute pour tout homme qui veut assumer ses responsabilités d'être civilisé la nécessité d'introduire une composante éthique dans sa philosophie de l'action. Sur le plan militaire depuis le début de l'histoire connue de l'humanité, le progrès de la civilisation peut paraître lent, mais il est réel. Malgré les atrocités dont le monde est encore capable, nous n'en sommes plus à tenir pour normal les massacres de la bataille de Cannes ou des sacrifices aztèques.

Pour ce qui concerne les activités commerciales, sans doute le contexte est-il différent, car il s'agit rarement de violences physiques. La finalité est cependant de même nature car vous cherchez à établir une domination, avec sans doute des modes de coercition différents mais dans le but d'exercer des contraintes, dont les effets peuvent être dramatiques. Vous participez à l'équilibre d'ensemble de notre société et vous avez une part de responsabilité sur la façon dont s'apprécie en son sein le comportement de ceux qui sont en position de force. Nous avons des responsabilités communes non seulement sur le plan de l'éthique et de la civilisation, mais aussi sur celui de l'équilibre sociologique de la cité; vous savez aussi bien que moi qu'il ne peut y avoir de bonne défense sans une bonne santé sociale.

Et sans doute est-ce la raison pour laquelle il est bon que nous adhérons aux mêmes grands principes, que la raison d'être de nos

entreprises respectives — l'Armée et vos sociétés industrielles ou commerciales — s'apprécie non seulement en fonction du seul intérêt de ces entreprises mais aussi dans le cadre du tissu social et national dont elles sont une composante et que la finalité de nos combats — au-delà du profit immédiat — intègre le service de la collectivité. Je sais que vous aurez plus de mérite que nous car vous assumez une responsabilité financière, dont nous sommes certes déchargés, n'en ayant pas il est vrai les avantages.

**III.** Ma seconde réflexion concernera l'imprévu, son importance et son actualité.

La préservation de l'efficacité opérationnelle face à l'imprévu est un problème de tous les temps, mais il constitue actuellement une nécessité majeure pour l'homme d'action — le stratège ou le manager.

C'est en effet un problème de toujours, à la base de l'art de la guerre, où le premier principe a toujours consisté à surprendre et à éviter d'être surpris. La surprise en effet prive des moyens d'action ou de réaction; elle paralyse, par la peur qu'elle provoque. Elle le fait certes au moment où elle se produit, mais elle le peut encore avant qu'elle ne se produise par la crainte que suscite l'inconnu. Et sans doute est-ce le secret du succès de tous ces mages et fakirs qui vendent discrètement, jusqu'aux personnages les plus importants, leurs prédictions sécurisantes.

La stratégie de l'imprévu est toutefois l'objet d'efforts plus sérieux, par exemple dans le cadre des travaux entrepris par les prospecteurs disciples de Gaston Berger et par les futurologues de Bertrand Jouvenelle. Des tendances d'avenir peuvent alors être dégagées qui permettent d'anticiper des politiques ou des comportements.

Mais hélas, l'imprévu ne peut être vaincu, il sera toujours inélectable. Il y aura toujours des événements — pas forcément considérables — qui bouleverseront le cours des choses, qui échapperont à l'extrapolation des courbes et des tendances que l'on maîtrise et qui créeront brusquement des situations nouvelles, différentes, surprenantes, ne résultant pas de conséquences logiques et donc prévisibles. Le cours des choses en sera dès lors transformé, bouleversé, d'autant plus profondément que rien, par construction, n'aura pu être prévu pour faire face à la situation nouvelle. C'est à cet imprévu-là que le stratège doit d'abord penser, car il est bien souvent déterminant du destin.

Les exemples récents sont trop nombreux pour que je m'y attarde: la liberté quasi anarchique de fixer le prix d'une matière première indispensable par les pays qui la détiennent, le coup de force de l'URSS pour assurer sa tutelle sur un nouveau satellite, la prise d'otages sans guerre ouverte du personnel d'une ambassade de la première puissance du monde, la gestation d'un syndicalisme libre au sein du système communiste, l'installation de deux pays situés à un carrefour stratégique vital dans une guerre qui dure... Nul n'avait pu prévoir ces inflexions du cours des choses.

Et demain, plus qu'hier, l'imprévu sera probable. La rupture de continuité des courbes de tendances, le bouleversement des équilibres du moment constitueront des risques auxquels il faudra savoir faire face.

Les raisons de cette certitude de l'accroissement de l'imprévu, vous les connaissez aussi bien que moi. Elles sont liées à l'intensité du rythme évolutif de l'époque que nous vivons. Toutefois, parmi les conséquences de cette évolution galopante, il faut donner une place à part, la première, à l'explosion de puissance des moyens de communications. Je crois, pour ma part, que notre ère est d'abord celle de la «communication», bien avant d'être celle de l'atome ou de l'espace qui ont sur la marche de nos affaires des conséquences moindres.

Nous avons en effet à faire face à un monde décloisonné, où tout circule très vite, les hommes, les nouvelles et les idées. Dans ce monde sont mis en contact quasi permanent et quasi immédiat toutes les logiques, souvent hermétiques les unes aux autres, toutes les conceptions irréductibles, tous les intérêts incompatibles, toutes les envies et toutes les insatisfactions. Comment voulez-vous que les tendances agressives naturelles de l'humain n'y trouvent pas la source de maintes situations nouvelles, perturbantes, explosives? Et ce n'est pas parce que nous paraissions être installés dans la paix traditionnelle, c'est-à-dire dans la non-guerre par les armes, qu'il faut être rassuré. Les formes nouvelles des affrontements violents de demain n'en seront peut-être pas plus agréables, tous les citoyens étant les combattants de première ligne d'agressions se développant à l'intérieur même de la cité.

IV. Alors, que dire de la stratégie capable d'affronter de telles situations mouvantes et surprenantes? Ce sera l'objet d'une troisième réflexion.

Dans notre domaine militaire, au sein de l'Ecole où j'exerce, nous avons pris en charge cette probabilité de l'imprévu en renonçant à nous préparer à des savoir-faire précis c'est-à-dire en ne cherchant plus à gagner des types de guerre ou à savoir exécuter des missions bien définies.

Notre effort porte sur l'étude de capacités opérationnelles de base permettant, en les mariant les unes aux autres, de disposer de claviers d'action aussi souples et bien sûr, aussi larges que possible, l'amplitude des possibilités étant limitée par les dotations budgétaires. L'organisation générale des forces en tient compte en recherchant la polyvalence, mais il y aurait beaucoup à dire sur ce sujet.

Vos problèmes naturellement sont différents. Tout d'abord dans leur but. Nous avons exclusivement une vocation de défense; vous avez une finalité offensive, de conquête d'un marché ou d'une clientèle et ce n'est pas un mince avantage que d'avoir l'initiative du déclenchement des opérations. Ensuite, vous connaissez votre ennemi: c'est la concurrence. Nous, théoriquement, je veux dire politiquement, nous n'en avons pas, l'esprit de la détente interdisant de désigner l'adversaire qu'il faut savoir battre.

L'inconnu réside pour nous dans la nature, la forme, la durée et l'intensité des conflits à préparer. Pour vous, l'imprévu se tient dans l'évolution de la conjoncture économique et de la demande. C'est, à vrai dire, un peu le même problème: il s'agit de pouvoir livrer des batailles dont on ne maîtrise pas les données de base. Un autre point commun est la nécessité d'assurer une veille technologique.

Mais nous avons surtout en commun le problème capital de la façon dont les équipes d'hommes qui constituent nos entreprises travaillent et affrontent les difficultés. C'est, à mon sens, là que réside la clé de la stratégie de l'imprévu, car faute de pouvoir lever l'inconnu de l'action à mener à bien, il faut rendre les hommes et les structures qui en auront la charge, capables de faire preuve le moment venu de capacités suffisantes d'adaptation. Permettez-moi donc de préciser quelque peu nos conceptions en ce domaine.

Je ne vous parlerai pas de nos méthodes de raisonnement et de préparation de la décision en état-major, car il est, je crois, prévu qu'un autre militaire s'en charge. De même, je laisserai de côté tout ce qui relève des modes d'action spécifiques: la tactique opérationnelle. Par

contre, j'insisterai sur deux points qui me paraissent primordiaux pour affronter l'imprévu; il s'agit de l'importance que revêtent les idées générales et la répartition des responsabilités.

Les idées générales sont aujourd'hui assimilées à des généralités, c'est-à-dire à des banalités. C'est dire qu'elles sont dévaluées.

Or, l'idée générale est celle qui éclaire l'entendement au niveau de l'ensemble des choses. Elle permet de situer la partie dans le tout auquel elle appartient, de savoir quel est son rôle et à quel mouvement elle participe. L'idée générale est par excellence celle qui s'efforce de percevoir les raisons d'être et les finalités. Il s'agit souvent d'une idée simple; d'où la prolifération des banalités travesties en idée générale, alors que l'authentique idée générale est un «lieu géométrique de vérités», difficile à trouver, et auquel l'on n'accède d'ordinaire qu'au prix d'une longue réflexion.

Elle est un moyen privilégié pour affronter l'imprévu parce qu'elle améliore la possibilité de situer rapidement un événement nouveau dans le contexte général et d'en apprécier la nature et l'importance. Elle atténue ainsi l'effet de surprise et permet une orientation rapide vers les comportements bénéfiques.

Mais il faut hélas observer que l'idée générale s'oppose aujourd'hui à la spécialisation, conséquence de l'étendue de nos connaissances et de la complexité de nos organisations. Pour être pris au sérieux, il faut de nos jours être un «spécialiste pointu», un expert dans un secteur étroit de la connaissance. En outre, l'accès aux idées générales relève souvent d'un savoir qui ne peut se parer du label scientifique, qui relève de ce que l'on nomme les lettres ou la culture générale. L'idée générale n'est donc pas à la mode, car elle ne se soumet pas au goût du jour pour les sciences et les techniques, pour les mathématiques, qui priment en notre société et au sein de notre éducation nationale.

Je ne m'étendrai pas sur cet aspect des choses et sur ses conséquences notamment dans le domaine de la communication des idées. Lorsque chacun parlera un langage de spécialiste, la prédiction de la Tour de Babel ne sera pas loin de se réaliser. Et l'on voit mal comment les habitants d'une telle tour pourraient faire face à l'imprévu.

Je crois donc que l'aptitude à affronter l'imprévu passe par un équilibre des connaissances et par la valorisation des idées et de la culture générale. Cela me paraît indispensable pour ceux qui aspirent

exercer des responsabilités importantes, pour les managers qui veulent se préparer à affronter l'incertitude du destin. Personnellement, j'éprouve un sentiment de défiance à l'égard de tout dirigeant qui n'étant que spécialiste utilise un jargon hermétique et qui ne peut utiliser des mots ou formuler des idées simples et claires compréhensibles par tout le monde.

Mais si, à titre individuel, la compréhension des ensembles me paraît nécessaire, sur le plan collectif la revalorisation de l'importance des responsabilités me paraît tout aussi capitale pour être capable de «gérer l'imprévu».

A mon sens, notre société court actuellement un risque grave de sclérose, pour ne pas dire de nécrose, dû à la perte du sens des responsabilités, et à la limite de leur refus. Il n'est pas dans mon intention d'analyser cet état de fait, mais qui ne peut observer que le citoyen d'une société telle que la nôtre n'aspire à n'avoir que des droits, sans devoirs en contre-partie, qu'il entend être assuré contre tout n'étant responsable de rien et qu'au sein des entreprises elles-mêmes, de la plus modeste à celle de l'Etat, les tendances centralisatrices dévitalisent, dévivifient de plus en plus les structures et organismes subordonnés ?

Peut-être est-ce dû au fait qu'en démocratie et en économie libérale, diriger et administrer exige que l'on sécurise sa clientèle électorale ou commerciale. Il est en effet plus facile d'être élu ou de vendre son produit en disant que tout ira beaucoup mieux avec l'adoption de ce que l'on offre. La règle du jeu libéral de l'offre et de la demande passe peut-être par cet impératif — sécuriser — déresponsabiliser. Ce serait redoutable et je ne le crois pas.

Et puis les moyens modernes de communication, toujours eux, ont, me semble-t-il, un rôle déterminant dans la tendance centralisatrice.

Jadis, l'inertie de temps et d'espace imposait aux dirigeants de «commander long». Il fallait déléguer des responsabilités, le manager ne pouvant être omniprésent ni tout savoir — notamment lorsqu'il était localement urgent, face à une situation imprévue du moment, de décider et d'agir. Hier le téléphone, la télégraphie sans fil et le télex ont enfanté des tendances centralisatrices dans la mesure où tout exécutant devenait à portée d'impulsion de conduite à court terme. Demain l'informatique, la bureautique, la télématique démultiplieront ces tendances. N'importe quel chef pourra se mêler de tout, à tout moment,

en connaissance de cause.

Si nous cédions à ces facilités, ce serait à mon sens la paralysie de nos organisations qui deviendraient des organismes vides de vie, tous les relais d'autorité, tous les rouages intermédiaires s'étiolant par manque de motivation, par asséchement de l'intérêt humain de la tâche à accomplir.

Au stade d'évolution où nos sociétés libérales sont parvenues, l'entreprise, quelle qu'elle soit, civile ou militaire, ne peut se limiter à mettre en œuvre une politique et des matériels; elle a la charge d'utiliser la compétence et la volonté des hommes qui la compose. Elle ne se réduit pas à l'activité de grands responsables ou d'états-majors, aussi virtuoses soient-ils; elle se doit de mettre en convergence un ensemble d'initiatives individuelles capables d'aboutir à une efficacité opérationnelle d'ensemble, malgré les obstacles rencontrés.

Il m'apparaît indispensable que nos structures soient vivantes tout au long de l'échelle hiérarchique. Il faut redonner aux hommes le sens de leur importance quelle que soit leur place dans cette échelle, jusqu'aux plus bas échelons, en distribuant les responsabilités de telle façon que chacun puisse donner un sens à son action là où il exerce une activité. Il s'agit de valoriser l'autonomie de l'initiative tout autant que le rang dans la hiérarchie. C'est, me semble-t-il, à cette condition que nous pourrons disposer d'ensembles — que ce soit au sein des armées, dans l'entreprise privée ou au sein de l'administration publique ayant une capacité opérationnelle et une souplesse de réaction susceptible de résister aux aléas du destin, c'est-à-dire à l'imprévu. Dans le monde complexe et mouvant au sein duquel nous vivons, quelle que soit la valeur du leader, du PDG, du général, du manager, toute entreprise dont la valeur ne se réduirait qu'à celle de son chef, quelque considérable qu'elle puisse être, souffrirait d'une insuffisance mortelle.

Au demeurant qui ne voit que se trouve là un atout maître des démocraties libérales face à l'univers compact et déshumanisé du collectivisme? Aux actions certes puissantes de ce dernier, mais lourdes et lentes à réagir face à l'imprévu, les tenants de la liberté individuelle peuvent opposer le dynamisme souple d'êtres motivés capables d'initiatives convergentes.

## En conclusion

Je crains, Messieurs, d'avoir été long et de ne pas vous avoir tenu les propos que vous attendiez du militaire que je suis. Pardonnez-moi de n'avoir cité ni Guibert, ni Clausewitz, ni Napoléon. Mais je crois personnellement que l'histoire ne se renouvelle que bien rarement; il est certes nécessaire de la connaître pour situer les problèmes dans leur genèse, pour enrichir son expérience et pour alimenter des sources de réflexion, mais il serait redoutable de vouloir la copier.

Confronté à l'imprévu, l'homme d'action, le stratège, le manager, ne peut plus compter sur les schémas, les scénarios, à fortiori les recettes qu'il a apprises, pour décider de son comportement et de ce qu'il convient de faire.

C'est en lui qu'il doit trouver la ressource lui permettant d'innover pour arrêter la ligne d'action convenable.

La capacité de gérer l'imprévu dépend alors, à mon sens, d'abord de la largeur des vues d'ensemble des dirigeants, qui seule peut leur procurer la lucidité éclairant le choix des voies possibles. Elle exige encore la disponibilité de structures vivantes dans toutes leurs parties, souple, prompte à promouvoir l'impulsion venant du haut et à la démultiplier, c'est-à-dire de structures animées par l'initiative donnée à chaque relais hiérarchique, dans le cadre de responsabilités décentralisées et convergentes. Au fond, s'il faut synthétiser ce dont dépend à mon sens le succès de la «gestion de l'imprévu», je dirai qu'elle requiert un renouveau d'humanisme.

Et pour ne pas faillir à la tradition qui veut, dit-on, qu'une citation s'impose pour clore un exposé, songeant aux hommes qu'il faut former en vue des tâches à venir et sachant qu'en ce domaine on ne peut s'en remettre à l'imprévu, je vous citerai Goethe: «Méfie-toi de ce que tu veux devenir, car c'est ce que tu deviendras.»

L'espoir en fait ne dépend donc que de nous.

P. A. de F.