

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 144 (1999)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Réflexions hétérodoxes à partir de neuf principes tactiques. 1re partie  
**Autor:** Greub, Marie-Madeleine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348685>

### **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:** 18.04.2026

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

## Réflexions hétérodoxes à partir de neuf principes tactiques (1)

Notre armée base sa conduite du combat sur neuf grands principes établis dans l'esprit par le maréchal Foch avant la Première Guerre mondiale, alors qu'il professait à l'École de guerre de Paris<sup>1</sup>. Ces principes sont énumérés et interprétés sommairement au chiffre 272 du règlement *Conduite tactique* 95 (CT 95). Je vous propose de jeter un regard critique sur ces neuf grands principes.

■ Marie-Madeleine Greub

### 1. De la concentration sur l'objectif

Le premier de ces principes énumère la concentration sur l'objectif. Il est dit textuellement que toute activité militaire doit être tournée vers un objectif clair et réalisable. Et le texte d'ajouter qu'il ne doit subsister aucun doute quant à ce que le commandant a l'intention d'atteindre. Foch, champion de la formule qui touche, le résume ainsi: «Sachez ce que vous voulez et faites-le!» Ainsi il ne s'agit pas seulement de concentrer les forces et l'action mais aussi et surtout le mental, c'est-à-dire la volonté d'atteindre l'objectif.

Ce principe de la concentration sur l'objectif à atteindre n'est pas seulement un principe militaire. Les grandes mutations que nous vivons aujourd'hui dans le monde industriel et bancaire ne sont que l'image de la lutte sans merci que se livrent les entreprises, pour réaliser le taux de croissance, et l'enjeu de leur survie. Dès lors, à l'instar des chefs militaires, rien ne doit détourner les capi-

taines d'industrie de l'objectif à atteindre, ni les pressions, ni l'atteinte à l'image de l'entreprise, ni les menaces. Souvent, le prix à payer est très élevé; la décision stratégique de la grande régie française Renault, de fermer son usine en Belgique, en est un exemple frappant.

Pour en revenir à notre armée de milice, il semble légitime de se poser la question de savoir si la politique a bien respecté le principe de la concentration sur l'objectif fixé. Si la loi militaire (LAAM), à son article 1, précise que l'armée contribue (par l'effet de dissuasion) à la prévention de la guerre (de ce fait, au maintien de la paix), et qu'elle assure la défense de la Suisse et de sa population, elle a la charge d'une multitude de missions annexes, telles que le soutien des autorités civiles pour maintenir la sécurité intérieure, pour maîtriser des situations extraordinaires ou que le maintien de la paix dans le contexte international.

Ces missions, toutes louables qu'elles soient, ne tendent-elles pas vers une dispersion de nos efforts de défense, vers un tout et n'importe quoi inadapté à une armée de milice, au lieu de focaliser les forces sur le véri-

table objectif qui reste la défense de la Suisse. Les problèmes liés aux engagements subsidiaires de sûreté, le débat sur l'équipement des formations territoriales et les retombées de l'engagement de la troupe à Genève et à Berne ne sont-ils pas le reflet d'un malaise lié à la dispersion des missions dévolues à notre armée?

Cette réflexion me semble d'autant plus légitime car, les ressources humaines et financières allant diminuant, il faudra bien, un jour, se limiter à l'essentiel et se concentrer sur l'objectif. Il faudra alors que cet essentiel soit bien fait.

Le général français Cordot se plaisait, pour illustrer la notion de concentration sur l'objectif, à dire: «Tapez, tapez dans le tas, mais tapez tous ensemble!» Certes, il ne faut pas taper sur notre armée de milice. Il nous faut, tous ensemble, la soutenir mais avoir le courage d'abandonner à d'autres (police, diplomates, organisations humanitaires qui le font mieux) le superflu et, en sachant ce que nous voulons, nous concentrer sur l'objectif: une armée bien équipée, bien instruite. Et il faudra la réaliser!

<sup>1</sup> *Des principes de la guerre*, 1899.

## 2. De la concentration des forces

Le second principe, dit «de la concentration des forces», peut être résumé ainsi: il s'agit, pour obtenir le succès, de concentrer des forces supérieures, au bon moment et au bon endroit.» En d'autres termes, tout chef doit éviter la dispersion de ses moyens et des effets de ceux-ci, en les réunissant dans l'espace et dans le temps, pour être très fort, là et à l'instant où il le faut. Ainsi, le trinôme espace – force – temps focalisé selon le principe de Foch: «Ensemble sur un même point, dans l'unité de temps et l'unité de lieu, garantit toujours l'effet maximum, même contre un ennemi supérieur mais plus dispersé.»

Napoléon ne disait-il pas que «l'art de la guerre consiste à avoir toujours plus de forces que l'adversaire, avec une armée plus faible que la sienne, sur le point où l'on attaque ou sur celui où il vous attaque». Cette concentration voulue n'est pas sans danger et Klausewitz, aussi bien que Foch, soulignent qu'une trop grande concentration de moyens peut devenir facteur de désordre engendrant un état de désagrégation et d'affaiblissement.

Il ne suffit donc pas d'aligner un plus grand nombre d'hommes ou de canons que l'adversaire à un endroit précis mais, bien davantage, de concentrer les effets de tous les moyens réunis. A la base se trouve donc une volonté d'organiser et d'amener à pied d'œuvre les moyens pour emporter rapidement la décision.

Armée 95 répond assez bien à ce critère de la concentration des forces car, contrairement à l'ancienne armée qui adoptait d'emblée un dispositif assez rigide dit de «défense combinée», elle est en mesure de concentrer des divisions de campagne et des brigades blindées très en avant dans les secteurs réellement menacés, réalisant ainsi un effet de dissuasion important.

Qu'en est-il de l'organisation et des missions de notre armée de milice? Faut-il vraiment reprendre certains missions de sécurité, de sauvetage ou d'appui dévolues aux instances civiles? Les ressources humaines et financière nous permettent-elles de disperser nos moyens et notre temps pour réaliser des missions autres que celles axées uniquement sur la prévention de la guerre et la défense? La question, si elle n'est pas agréable pour tous, n'en reste pas moins légitime.

Il en va de même pour nos activités quotidiennes. N'avons-nous pas tendance à disperser nos efforts dans de nombreuses activités, souvent futiles, et à nous plaindre ensuite de stress. Ne devrions-nous pas, conformément au principe militaire de la concentration des forces, réserver nos efforts pour l'essentiel, comme le disait également Foch: «Il faut bien faire tout ce que l'on fait, même une lettre à deux sous.»

## 3. De la simplicité de l'action

Après avoir parlé de la concentration sur l'objectif et réfléchi sur la concentration des forces, arrêtons-nous sur le troi-

sième principe général de la conduite du combat: il s'agit de la simplicité de l'action.

La manœuvre géniale de la concentration des forces, pour réaliser la supériorité numérique dans l'espace et dans le temps, risque fort, si elle est trop compliquée, d'échouer, faute de compréhension de la part des échelons intermédiaires, et par suite des frictions de toutes sortes inhérentes aux aléas de la manœuvre. La *Conduite tactique 95* exprime fort bien cette notion à son chiffre 2724: «Une décision simple, présentée et formulée clairement, est garante de succès, étant donné que la probabilité qu'elle soit comprise par tous est grande.»

Curieusement, ni Klausewitz ni Foch ne parlent expressément de la simplicité. Les deux, cependant, relèvent que le savoir en guerre est très simple dans sa finalité, mais pas dans son application pratique. Foch ne dit-il pas, dans ses *Dialogues avec le commandant Buguet*, «Ce que j'ai fait, n'importe qui peut en faire autant; l'important, c'est d'avoir un but, un plan et une méthode. C'est de savoir ce que l'on veut et de le faire»? Nous retrouvons là cette recherche de l'essentiel, du «De quoi s'agit-il?», cher au maréchal. S'attacher à l'essentiel et le faire, voilà le secret de la simplicité!

Dans cet ordre d'idée, le discours de Xénophon à son arrière-garde, commandée par Timasion, est un modèle de simplicité: «Dans ces conditions, l'ordre de marche qui a des chances d'être le plus sûr pour nous est de former un carré...»

Former le carré, figure géométrique simple, mettre le meilleur connaisseur du secteur devant, placer des stratèges expérimentés sur les flancs. Xénophon assurant l'arrière-garde, l'idée est comprise par tous et facilement réalisable. Personne n'a d'objection ou de plan plus judicieux.

Ce qui est simple est mieux compris et permet de gagner du temps dans la réalisation. Ce qui est compliqué créera, à un moment ou à un autre, des fictions qui occuperont inutilement des forces qui tenteront de les réduire, d'où perte d'énergie, mais aussi de temps.

Ce principe de la simplicité est de moins en moins suivi dans notre vie de tous les jours. Lois, décrets, règlements, études, commissions sont autant de barrières qui compliquent les procédés et portent atteinte à l'esprit d'entreprise. Bien des concitoyens de ce pays voudraient s'engager davantage pour la communauté ou dans les partis, mais ils sont vite découragés par les montagnes de prescriptions qui compliquent terriblement la vie quotidienne. Tels les stratèges, ayons le courage de la simplicité et de l'essentiel, du fameux «De quoi s'agit-il?» Retrouvons le véritable sens du mot «tactique» qui vient du grec et qui veut dire «art de ranger» et, par extension, «mettre en place des structures simples».

#### 4. De la sécurité

A propos de la sûreté, élément important de la conduite et quatrième des neuf princi-

pes, la *Conduite tactique* 95, au chiffre 2725, est on ne peut plus succincte. Il est simplement mentionné que toute action inconsidérée et irréfléchie met la troupe en danger et compromet le succès. Il manque donc les éléments et la finalité de la sûreté.

Foch, dans un chapitre entier ses *Principes de la guerre*, s'attache à ce problème et relève qu'il faut entendre par sûreté la notion de l'action sûre et, par conséquent, certaine. Pour lui, l'élément essentiel de la sûreté est l'avant-garde, élément de force projeté en avant dans l'espace, qui permet au gros des moyens de gagner du temps. D'autres éléments font également partie de la sûreté tels le flanc-garde, l'arrière-garde, les avant-postes, le renseignement.

Dans le combat moderne, on peut encore ajouter à cette liste le camouflage et les mesures de déception telles les leurres (fausses armes, fausses positions etc.), qui ont donné tant de fil à retordre aux Américains lors de la guerre du Golfe.

Ainsi, toutes les mesures de sûreté, selon Foch, doivent permettre d'agir avec certitude quoique fasse l'ennemi, pour sauvegarder la liberté d'action. Les sûretés sont donc des éléments d'interposition auxquels il y a lieu d'ordonner, de façon précise, l'attitude à adopter en cas de rencontre avec l'ennemi: repli, résistance sur place, recherche active de renseignements, esquive. En aucun cas,

les sûretés ne devront se faire surprendre!

Un problème clé en matière de sûreté sera toujours de savoir quels moyens y consacrer pour réaliser la juste corrélation entre une sûreté maximale et la disponibilité du gros des moyens, afin de garder la liberté d'action. En d'autres termes, rien ne sert de se protéger à outrance s'il n'est plus possible d'agir.

Ne sommes-nous pas, dans notre pays, en train de nous paralyser à force de sécurité? Nous sommes le peuple le plus assuré de la planète et nous avons, toujours davantage, peur de prendre des risques. Les banques ne veulent plus prêter à ceux qui veulent se lancer dans leur propre entreprise. Dans les négociations concernant les accords bilatéraux, nos représentants, sous la pression de certains milieux en Suisse, ont exigé des garanties telles qu'ils en sont arrivés à écœurer leurs partenaires. Les grands chantiers et les grands projets sont freinés par des restrictions et des lois qui veulent tout assurer, tout protéger, tout garantir. Nous avons perdu le goût du risque et de l'entreprise!

Tels des tacticiens, réapprenons la véritable finalité de la sûreté qui n'est pas un but en soi mais un moyen de garder la liberté d'action. Retrouvons le goût et le courage du risque calculé de ces pionniers qui forgèrent, au cours des siècles, la Suisse d'aujourd'hui!

**M.-M. G.**  
(A suivre)