

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** 144 (1999)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Réflexions hétérodoxes à partir de neuf principes tactiques. 2e partie  
**Autor:** Greub, Marie-Madeleine  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-348699>

### **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:** 12.02.2026

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

## Réflexions hétérodoxes à partir de neuf principes tactiques (2)

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'Ecole de guerre de Paris<sup>1</sup>. Ces principes sont énumérés et interprétés sommairement au chiffre 272 du règlement *Conduite tactique* 95. Je vous propose de jeter un regard critique sur ces neuf grands principes. La *Conduite tactique* 95 n'est pas classifiée, tous les officiers en possèdent un exemplaire personnel, mais tout militaire a la possibilité de consulter ce règlement s'il en fait la demande à son commandant d'unité ou à son chef de section.

■ Marie-Madeleine Greub

### 5. De l'économie des forces

Celui qui aborde ce principe d'une façon superficielle comprend que tout militaire doit faire l'économie de ses forces, en vue de les user le moins possible, partant de durer le plus longtemps possible. A l'instant décisif, il hésitera à engager l'ensemble de ses moyens pour emporter la décision, de peur de subir des pertes importantes, ce qui est contraire à l'idée qu'il se fait de l'économie.

Foch consacre tout un chapitre à la question et donne un éclairage intéressant sur ce principe si souvent mal appliqué. «Economie» doit s'entendre dans le sens de la juste répartition, d'après le grec «oikonomia», art de bien administrer et de gérer avec sagesse. Nous sommes loin du sens courant, mettre de côté. Le

principe de l'économie des forces est donc l'art de déverser toutes ses ressources, à un certain moment, à un endroit, au lieu de les répartir et de les affecter à des destinations diverses. Le but ayant été atteint, il s'agit de réorganiser, donc de bien administrer ses forces, pour les préparer à les faire à nouveau converger et agir contre un objectif unique.

Comparé à la pensée de Foch, le chiffre 2726 de la *Conduite tactique* 95 (CT 95) est juste, lorsqu'il dit qu'«aucune force disponible ne peut rester inactive durant les phases décisives du combat», et équivoque, lorsqu'il souligne que le combat peut durer longtemps (alors, économisez vos forces!). Et que, dans ce cas, une attention particulière doit être portée au maintien de la valeur opérationnelle. Celle-ci est fonction des mesures visant à assurer la survie de la troupe, de l'état de préparation adapté à la situation, de l'alternance entre engagement, repos et instruction,

du maintien de la discipline et du moral.

Nous retrouvons pourtant cette notion de juste répartition chère à Foch. Dans les instants de stress et d'excitation, pas d'emballement! Toutes les choses à leur juste place! Le chef militaire, outre ses qualités de tacticien, doit faire preuve de qualités morales et de caractère pour imposer à sa troupe un niveau élevé de valeur opérationnelle, même si elle n'est pas engagée. Nous sommes loin de la notion courante de l'économie des forces, car ni les chefs, ni la troupe ne pourront économiser leurs efforts.

Il en va de même dans la vie de tous les jours. Savons-nous encore, dans le stress quotidien, distinguer le superflu de l'essentiel? Savons-nous gérer avec sagesse notre temps, nos efforts, nos forces, nos loisirs, sans nous emballer, pour être disponibles aux instants décisifs?

<sup>1</sup> Des principes de la guerre. 1899. Première partie de l'article, voir RMS, avril 1999.

## 6. De L'unité d'action

Le sixième principe de la conduite du combat préconise l'unité d'action. Au chiffre 2727, la *CT 95* parle de l'organisation du commandement: l'accomplissement de la mission doit être assurée sous la responsabilité d'un seul chef et par une délimitation claire des responsabilités. Nous retrouvons le vieux principe enseigné dans toutes les écoles de cadres: un chef, une mission, des moyens. Il s'agit donc de mesures d'organisation dans le prolongement des principes de l'économie et de la concentration des forces. Dans l'action, le chef, clé de voûte, se distingue par son esprit de décision dans l'emploi de ses forces et par son acceptation des responsabilités.

Foch, pour décrire le rôle central du chef, a une formule percutante: victoire égale volonté. Et d'ajouter qu'on a beau tourner et retourner l'histoire dans tous les temps et dans tous les pays, jamais on ne découvre une victoire remportée par une horde sans chef contre une armée bien conduite.

La *CT 95* va dans le même sens: l'attitude et l'exemple du chef, ainsi que son engagement et sa volonté doivent dicter la ligne de conduite de la troupe. Quant à la mission, elle est impérative et guide le chef, tout au long de l'action; elle ne souffre aucune interprétation. Les moyens mis à disposition du chef doivent lui permettre de remplir sa mission et l'évaluation de ces derniers est de la responsabilité de celui qui a formulé la mission. Ainsi le

principe de l'unité d'action est un principe de volonté, de clarté et de bon ordre.

Dans le quotidien et en politique, ces éléments semblent applicables; c'est pour les avoir négligé, au début de la crise des fonds juifs en déshérence, que le Conseil fédéral s'est trouvé en situation délicate, après avoir perdu un temps précieux avant de reprendre l'initiative. Dès la nomination d'un chef (l'ambassadeur Borer), avec une mission claire à la «Task Force», la crise s'est progressivement atténuée, et notre diplomatie a pu reprendre une certaine initiative.

Malgré les révolutions en matière de conduite et de commandement, le vieux principe de l'unité d'action subsiste!

## 7. De la souplesse

Au chiffre 2728 de la *CT 95*, on peut lire que le commandant doit avoir la souplesse nécessaire pour adapter son plan à des conditions changeantes, exploiter une opportunité ou modifier, en fonction de la situation, l'effort principal de son action. Cela semble en contradiction avec le chiffre 2463 où l'on peut lire qu'il n'est pas judicieux de s'écarter de sa décision, sans contraintes majeures qui sont d'ailleurs décrites.

A la réflexion, la *CT 95* est claire; elle revient plusieurs fois sur le fait que le chef ne doit pas se montrer obtus:

■ Pour que la conduite au combat soit couronnée de succès, le chef doit être ferme et persévérant, mais il doit également faire preuve de souplesse

et être apte à agir promptement.

■ Lorsque des occasions se présentent, il ne doit pas attendre les ordres.

■ Plus la durée de l'action, son incertitude et sa complexité sont grandes, plus la probabilité de devoir apporter, en cours d'exécution, des modifications au plan d'engagement est grande.

Foch décrit aussi la souplesse: «Il faut se battre pour être vainqueur. Se battre mais pas éperdument.» L'art ne consiste pas à foncer sur l'ennemi comme des sangliers. Se battre mais ne se départir jamais de raisonner son audace et d'infléchir les opérations en fonction des circonstances qui se révèlent à chaque pas. Formulation claire, qui place la réflexion en continu en opposition avec l'adjectif «éperdu» qui indique un esprit troublé et, à cause de cela, bloqué. La souplesse est donc l'intelligence, la réflexion, l'adaptation à l'évolution de la situation.

Dans le monde changeant que nous vivons, où les certitudes du passé ont fait place aux interrogations et à l'incertitude, ayons le courage de garder cette souplesse face aux événements et aux décisions que nous avons à prendre et, si nécessaire, revoir pour mieux les adapter aux circonstances du moment.

## 8. De la liberté de manœuvre

La liberté de manœuvre, principe parmi les plus importants, sert souvent de critère

d'appréciation dans la mise au point de décisions tactiques. Au chiffre 2729, la *CT 95* affirme que «l'initiative ne doit pas être laissée à l'adversaire.» Tout chef militaire doit avoir constamment le souci d'assurer sa liberté de manœuvre, de manière à pouvoir reprendre l'initiative.

Foch, grand théoricien, grand stratège et commandant en chef victorieux, affirmait: «A la guerre, tout s'enchaîne, tout se commande, tout se pénètre, on n'y fait pas ce qu'on veut.» Par conséquent, l'art du chef est d'être en mesure de garder sa faculté d'action qui s'exerce en soi, malgré l'ennemi. Déjà Xénophon avait saisi l'importance de ce principe: «L'art de la guerre est en définitive l'art de garder sa liberté.»

Comment réaliser la liberté de manœuvre? Le facteur essentiel est l'état de sûreté, repris lui-même comme principe par un certain nombre de penseurs militaires. La *CT 95* le définit ainsi: la liberté de manœuvre peut être acquise ou préservée par la planification et l'action prospective, la protection contre la surprise par la sûreté, les reconnaissances, l'exploration, l'articulation judicieuse des forces, la création de réserves, la sauvegarde du se-

cret, la déception, la souplesse et la rapidité d'action.

Ce principe mériterait d'être médité par nos responsables politiques. Ne vivons-nous pas une période où l'adversaire politique et économique ne cesse de surprendre notre gouvernement et de le placer sur la défensive, comme s'il avait toujours un pion de retard sur l'échiquier? Il ne s'agit plus d'être libre d'agir pour vaincre, mais d'être libre d'agir pour convaincre et entamer le dialogue politique.

## 9. De la surprise

La surprise, évoquée au chiffre 2730 de la *CT 95*, n'est pas développée de manière fouillée. L'action doit, si possible, frapper l'adversaire de manière inattendue; la surprise crée la confusion et détruit l'unité et le moral des formations ennemies. Les éléments qui permettent de causer la surprise, tels le maintien du secret et la déception, ne sont pas mentionnés.

Pour être à même de surprendre l'adversaire là où nous le voulons et au moment choisi, nous devons avoir constamment en tête nos propres mesures de sûreté, afin de ne pas être surpris, donc nous sous-

traire à la volonté de l'ennemi. Là où il n'y a pas de sûreté, il y a fatalement surprise. L'acquisition et l'évaluation des renseignements permettent de frapper par surprise l'adversaire à ses points faibles.

La notion de surprise rejoint l'idée de manœuvre développée par Foch. Surprendre, c'est écraser par le nombre et dans le temps; sans cela, l'adversaire, surpris par le nombre, a la possibilité d'amener ses réserves, et l'assaillant perd l'avantage de la surprise. Clausewitz, quant à lui, relève que «la surprise est la base de toutes les entreprises sans exception.»

Armée 95, en créant les brigades blindées dotées de souplesse et de puissance de feu, dispose d'éléments favorables à la réalisation de l'effet de surprise. Dans ce domaine, Armée 95 est une réussite...

Commentant les grands principes de la conduite, dans la pensée de Foch et dans la *Conduite tactique 95*, j'ai conscience de n'avoir qu'effleuré la pointe d'un iceberg. Je voulais seulement émettre quelques réflexions sur notre armée et notre pays...

M.-M.G.