
Table des matières

<i>Introduction</i>	11
Leçon 1 : La guerre en tant qu'interaction humaine	15
Leçon 2 : Les connaissances nécessaires pour faire la guerre sont très simples	19
Leçon 3 : Il faut étudier la théorie, pas la doctrine	23
Leçon 4 : Les leçons de l'Histoire	27
Leçon 5 : La guerre n'est jamais un acte isolé	31
Leçon 6 : Les effets de la politique sur les objectifs militaires	35
Leçon 7 : Du caractère des guerres modernes	39

MASTER CLASS

Leçon 8 :	
L'inspection générale	43
Leçon 9 :	
Les relations entre les différentes parties d'un tout	47
Leçon 10 :	
L'ordre de bataille	51
Leçon 11 :	
Le soutien opérationnel	55
Leçon 12 :	
Les lignes de communication	59
Leçon 13 :	
L'entretien et les approvisionnements	63
Leçon 14 :	
De la méthode et de la constance ...	69
Leçon 15 :	
Le terrain	73
Leçon 16 :	
Les forteresses	79
Leçon 17 :	
Le cantonnement	83
Leçon 18 :	
Les principes moraux	87
Leçon 19 :	
Le génie militaire	91

CLAUSEWITZ

Leçon 20 :	
La soif de gloire et d'honneur	95
Leçon 21 :	
Le danger	99
Leçon 22 :	
L'audace	103
Leçon 23 :	
La persévérance	107
Leçon 24 :	
La ruse	111
Leçon 25 :	
La surprise	115
Leçon 26 :	
Les vertus militaires de l'armée	119
Leçon 27 :	
Autres facteurs émotionnels	123
Leçon 28 :	
La nature des batailles d'aujourd'hui	127
Leçon 29 :	
Entente des adversaires pour le combat	131
Leçon 30 :	
Avant-garde et postes avancés	135

MASTER CLASS

Leçon 31 :	
L'utilisation opérationnelle des éclaireurs	139
Leçon 32 :	
La concentration des forces dans l'espace	143
Leçon 33 :	
La concentration des forces dans le temps	147
Leçon 34 :	
Les renforts stratégiques	151
Leçon 35 :	
L'usage maximal de la force	155
Leçon 36 :	
La force relative	159
Leçon 37 :	
La supériorité numérique	163
Leçon 38 :	
Tension et repos : la Loi de la dynamique	167
Leçon 39 :	
les plans de bataille	171
Leçon 40 :	
L'analyse critique	175
Leçon 41 :	
La friction en temps de guerre	179

CLAUSEWITZ

Leçon 42 :	
Le renseignement en temps de guerre	183
Leçon 43 :	
La décision d’engager la bataille ...	187
Leçon 44 :	
La durée de l’engagement	191
Leçon 45 :	
Les effets de la victoire	195
Leçon 46 :	
Les moyens stratégiques d’exploiter une victoire	199
Leçon 47 :	
La maîtrise des sommets	203
Leçon 48 :	
La clé du pays	207
Leçon 49 :	
Différents types de résistance	211
Leçon 50 :	
La défense stratégique	215
Leçon 51 :	
Battre en retraite après une défaite	219
Leçon 52 :	
Battre en retraite à l’intérieur de son pays	223



Introduction

En général, les seules personnes qui lisent Clausewitz sont les historiens militaires et les élèves officiers, et ils le font pour la simple raison qu'ils y sont obligés. Cela fait partie de leur formation.

De la guerre par Carl von Clausewitz est un classique – cela ne fait aucun doute – mais il faut rappeler que le livre n'a jamais été vraiment terminé. En fait, sa femme l'a fait publier en 1832, un an après la mort de l'auteur qui n'a donc pas eu la chance de s'en vanter auprès de ses amis ni de sa famille.

Lire cette œuvre qui est composée de huit livres, la parcourir même, est une tâche ingrate tant il semble qu'aucun travail éditorial n'ait pu être fait avant sa publication. Je ne suis pas le seul à le penser et beaucoup de ceux qui ont lu le livre au moment de sa parution ont partagé cette opinion. Le peu d'intérêt qu'il a suscité est à l'image de ses ventes : il faudra attendre plus de vingt ans pour que

MASTER CLASS

le premier tirage de 1 500 exemplaires soit épuisé. Reconnaissons néanmoins que Clausewitz était décidé non seulement à terminer son livre mais aussi à le corriger et à le mettre à jour avant de l'envoyer à son éditeur (comme le font évidemment tous les bons auteurs), et accordons-lui donc certaines circonstances atténuantes. Je suis également convaincu que ni sa femme ni son éditeur ne connaissaient vraiment la stratégie militaire, ce qui peut expliquer qu'il a été publié tel quel. Pourtant, Carl von Clausewitz était à l'évidence une sorte de génie et son œuvre a acquis et conservé une place de choix dans le domaine.

Clausewitz a commencé à prendre des notes, à consigner ses observations et ses remarques lorsqu'il avait une vingtaine d'années et il a continué de le faire pendant toute sa carrière militaire dans l'armée prussienne. Il a participé à de nombreuses campagnes et sa réflexion a été fortement influencée par Napoléon et son expérience des guerres napoléoniennes. Bien qu'engagé dans l'armée active – il a même été prisonnier de guerre – Clausewitz était avant tout un théoricien qui a étudié la guerre davantage que qui que ce soit d'autre avant lui. Il l'a d'ailleurs fait avec tant de minutie que bon nombre de ses lecteurs n'ont pas su voir les trésors enfouis sous les innombrables détails

CLAUSEWITZ

qu'il présente. Certains, heureusement, l'ont lu attentivement et, grâce à un travail éditorial, ont permis de révéler toute la pertinence des observations de Clausewitz, l'acuité de ses conseils et, tout bonnement, son génie. Depuis, *De la guerre* a considérablement influencé la pensée militaire.

Donner de cette œuvre une interprétation moderne et tournée vers le monde de l'entreprise a été un défi particulièrement intéressant. Au premier abord, d'aucun pourrait considérer que la guerre c'est la guerre, et que le commerce c'est le commerce, mais une lecture attentive des écrits de Clausewitz permet de mettre à jour bon nombre de similitudes. Au final, Clausewitz donne une quantité de conseils extrêmement utiles pouvant être appliqués au monde de l'entreprise. À l'évidence, la comparaison est parfois impossible, comme lorsque Clausewitz traite de la nature des conflits dans les régions montagneuses ou dans des zones marécageuses – et pourtant, croyez-moi, j'ai beaucoup cherché avant de renoncer à trouver leur équivalent dans le monde des entreprises – et j'ai fini par me résoudre à me concentrer sur les éléments de son œuvre qui sont plus immédiatement applicables aux échanges commerciaux. Pour faciliter les choses, j'ai organisé ce livre en thèmes généraux qui permettent de comprendre plus

MASTER CLASS

facilement les conseils de Clausewitz, et de les appliquer¹.

J'espère que vous trouverez ces pages intéressantes, utiles et moins arides à lire que *De la guerre* ! Peut-être même, qui sait, vous donneront-elles envie de lire l'œuvre originale ?

1. NdE : pour cette édition française, c'est la traduction du texte original de Clausewitz par le Lt-Colonel de Vatry, publiée chez Baudoin à Paris en 1886 et 1887, qui a été utilisée.

Leçon 1

La guerre en tant qu'interaction humaine

La guerre est-elle un art ? Une science ? Non, elle n'est qu'un élément de l'existence sociale des hommes.

Dans *De la guerre*, Clausewitz consacre des pages et des pages à déterminer si la guerre doit être considérée comme un art ou comme une science. Je vous épargnerai son raisonnement pour ne vous donner que sa conclusion : la guerre n'est ni l'un ni l'autre. En fait, il pensait que la guerre ressemblait plus que tout au commerce. Comme il le précise, la guerre comme le commerce impliquent un conflit d'intérêt, même si la première provoque des bains de sang quand la dernière ne déchaîne que des avalanches de papier. En termes simples, la guerre est faite à un adversaire vivant et réactif, raison pour

IDÉE FORCE
« L'art c'est moi,
la science
c'est nous. »
Claude Bernard

MASTER CLASS

laquelle la nature même de l'art comme celle de la science ne peut pas s'appliquer aux conflits. Cependant, Clausewitz admettait qu'une grande quantité de facteurs humains peuvent être associés à la guerre, notamment les émotions, la morale et les capacités intellectuelles. Tous ces paramètres entrent dans la composition d'un ensemble qui ne peut pas être modélisé sous forme de règles, comme l'est une discipline scientifique, ni développé sous la forme d'une discipline artistique.

Le même débat a agité pendant de nombreuses années le domaine du management. D'abord, nous avons eu le « management scientifique » qui prônait de diviser les processus de production en tâches distinctes susceptibles d'être réalisées de façon répétitive, ce qui nécessitait de former des opérateurs à l'exécution d'activités bien délimitées. Résultat ? Une productivité accrue. Ensuite, il y eut une prise de conscience de la dimension humaine du travail : si vous vous intéressez à votre force de travail, elle augmenterait encore sa productivité. Cette période fut suivie par une autre, au cours de laquelle on suggérait de combiner les deux approches précédentes. Il était clair que, comme pour la guerre, s'efforcer de faire du travail un art ou une science était un objectif futile dans la mesure où il impliquait des

CLAUSEWITZ

individus qui réagissent et se comportent de façon imprévisible.

Il y a bien une entreprise, cependant, qui semble être parvenue à trouver la formule magique : Semco. Cette société brésilienne n'a pas de structure officielle, pas d'organigramme, pas de business plan ni de stratégie, pas davantage de budget ni de PDG inamovible, pas de département Ressources Humaines, de descriptions de postes ni de plans de carrière. Et pourtant, Semco est une entreprise très profitable. Son chiffre d'affaires dépasse les 110 millions d'euros et elle emploie plus de 4 000 salariés. Présente dans de nombreux domaines d'activités et sur des marchés très concurrentiels, le succès de Semco s'explique par sa volonté de placer ses collaborateurs au cœur de son dispositif de fonctionnement. Les salariés sont consultés pour toutes les embauches et tous les licenciements, ils décident eux-mêmes de leurs horaires et de l'organisation de leur travail. Ils décident collectivement de toute opération de rachat d'une autre entité et ils connaissent toute l'organisation de Semco car ils doivent travailler dans chacun des 12 départements de l'entreprise pendant leur première année d'embauche. De ce fait, ils comprennent bien le modèle économique de l'entreprise, reconnaissent ce que chacun y apporte et sont intégrés dans le tissu

MASTER CLASS

relationnel extrêmement dense qui la compose. Ce dont a pris conscience Ricardo Semler, le principal dirigeant de Semco, c'est que, comme la guerre, le travail est en fin de compte le produit d'interactions humaines imprévisibles, non modélisables et certainement pas comparables à une quelconque forme d'art. Si vous laissez vos collaborateurs se débrouiller, au final ça fonctionne. C'est aussi simple que ça.

Une idée à mettre en pratique

Dans la mesure où les gens sont au cœur de toute organisation, il est important de les traiter avec respect. Demandez à ceux avec qui vous travaillez (aux secrétaires, à vos collègues et, bien entendu, à votre patron) ce qu'ils pensent de vos capacités relationnelles. Écoutez attentivement leurs avis et utilisez-les pour améliorer vos compétences dans le domaine de la gestion interpersonnelle.

Leçon 2

**Les connaissances nécessaires
pour faire la guerre
sont très simples**

Les connaissances de base nécessaires pour faire la guerre ou gérer une entreprise sont élémentaires mais il faut du temps, de l'intelligence et l'envie d'apprendre pour les maîtriser.

Lorsque Clausewitz parle des connaissances nécessaires en temps de guerre, il avance qu'elles sont très simples – peu de compétences doivent effectivement être maîtrisées : attaque, défense, contre-attaque. Quant aux facteurs qui leur sont associés – la nature du terrain, le temps, l'heure, la taille des effectifs, etc. – il y en a relativement peu. Cependant, tout cela est plus compliqué qu'il n'y paraît, et savoir ce que l'on doit faire ne signifie pas que l'on sache comment le faire.

IDÉE FORCE
« Le vrai savoir
c'est de savoir que
l'on ne sait rien. »
Socrate

MASTER CLASS

À l'évidence, les connaissances nécessaires aux plus bas échelons de l'échelle de l'armée sont minimales, mais ce n'est pas ce qui intéressait Clausewitz. Il était plus préoccupé de ce qui se passait au sommet de la hiérarchie, où les connaissances devaient être étendues sans pour autant qu'il soit nécessaire de les détailler. Pour lui, bien que les leaders militaires dussent connaître le caractère, les défauts, les forces et les faiblesses des hommes qu'ils commandaient, il n'était pas nécessaire, à ses yeux, qu'ils fussent des observateurs attentifs du comportement humain.

Dans la même veine, un chef militaire se devait de savoir combien de temps allait mettre une colonne pour parcourir 100 kilomètres sous la pluie, mais il n'avait pas besoin de maîtriser la technique de harnachement des chevaux qui allaient tirer les batteries de canon. L'étendue des connaissances d'un chef militaire dépendait d'une combinaison de réflexion, d'études et d'intelligence, et il se devait de les acquérir, de les entretenir et de les appliquer de façon experte. Au final, Clausewitz était convaincu qu'un grand chef de guerre ne pouvait pas être dénué d'intelligence.

De la même façon que dans l'organisation militaire du temps de Clausewitz, les

CLAUSEWITZ

connaissances nécessaires au sein d'une entreprise varient. Comme on peut s'y attendre, celles dont ont besoin les salariés des premiers échelons ne sont pas très étendues. Mais au sommet de la hiérarchie, il doit y avoir des gens ayant une large maîtrise de l'ensemble des problématiques liées au fonctionnement de la machine commerciale. De la même façon que d'un chef militaire, on n'attend pas d'eux qu'ils soient experts dans les aspects les plus techniques du marketing par exemple, mais il est essentiel qu'ils sachent comment le marketing peut être utilisé de façon stratégique. Et il en va de même pour le commercial, les technologies de l'information, les finances, etc.

Pour connaître le succès, les dirigeants d'entreprises doivent mettre en œuvre cette même combinaison de réflexion, d'études et d'intelligence que recommande Clausewitz. Compte tenu de la complexité du monde contemporain et de la rapidité des changements, l'étendue des connaissances que nous devons maîtriser est très importante et nous ne devrions pas nous étonner qu'une vie entière d'apprentissage puisse tant apporter au développement d'une entreprise. La capacité à apprendre n'est plus un atout que nous devons réserver à nos années d'études, mais elle doit bel et bien être entretenue tout au long de notre activité professionnelle. Il est

MASTER CLASS

navrant de constater que pour bon nombre de personnes, y compris parmi celles qui sont aux postes de direction, l'apprentissage est strictement réservé aux plus jeunes. Souvenez-vous de cette maxime : « l'homme sage apprend dès qu'il le peut, l'ignorant quand il ne peut pas faire autrement. »

Une idée à mettre en pratique

Êtes-vous bien conscient de la nécessité de l'apprentissage tout au long de votre carrière ? Connaissez-vous toutes les possibilités qui vous sont offertes de développer vos connaissances ? Allez voir la direction des ressources humaines de votre entreprise et demandez-lui ce qu'elle peut vous proposer, et comment vous pouvez faire de l'apprentissage de nouveaux savoirs l'un des piliers de votre activité professionnelle. Lorsque vous aurez fait ce bilan, fixez-vous des objectifs, et faites en sorte de les atteindre.

Leçon 3

**Il faut étudier la théorie,
pas la doctrine**

Bien que la guerre, tout autant que le commerce, puissent être étudiés dans les livres, la pratique est indispensable à leur maîtrise.

Clausewitz a bien compris ce qui distinguait la théorie de la pratique en matière de conflit : si les deux sont importantes, il était évident pour lui que la théorie ne devait jamais devenir doctrinaire, qu'elle ne devait jamais, en quelque sorte, faire l'objet d'un « manuel de conduite de la guerre ». Observer et analyser les différents aspects d'un conflit pour établir une théorie est indispensable dans la mesure où cela permet de comprendre quels en sont les éléments clés et d'en faire

IDÉE FORCE
**« En théorie,
il n'y a aucune
différence entre la
théorie et la
pratique. Mais en
pratique, si. »**
Yogi Berra

MASTER CLASS

ressortir les plus essentiels. À cet égard, pour Clausewitz, le véritable intérêt de la théorie militaire est double. En premier lieu, elle agit comme un guide pour quiconque souhaite étudier la stratégie, dans la mesure où elle donne une vue générale de ce dont il s'agit et permet d'éviter les erreurs et les chausse-trappes. En second lieu, la théorie permet de fixer les fondamentaux de la discipline, ce qui évite de perdre du temps à les reconstituer sans cesse. Au final, la théorie sert de guide à ceux qui souhaitent apprendre ce que sont les conflits armés, mais elle est inutile sur le champ de bataille. Imaginez Napoléon et Wellington, tenant à la main un « manuel de la guerre » pour conduire leurs troupes à l'assaut... cela n'aurait certainement pas inspiré une grande confiance à leurs soldats.

Si nous pouvons admettre que la théorie a un rôle à jouer dans le domaine de la guerre, nous devons également le faire dans celui des entreprises. Bien qu'il y ait eu peu de tentatives pour définir ce qu'est le « commerce », comme le fit par exemple Adam Smith et sa fameuse théorie de la « main invisible », la création du premier programme universitaire, sous la forme d'un MBA (« Master of Business Administration »), au sein de la Tucker Business School, au début du XX^e siècle aux États-Unis, a été un élément clé dans le développement d'une théorie générale.

CLAUSEWITZ

Aujourd'hui, quelque 7 000 établissements d'enseignement proposent des programmes de type MBA à des centaines de milliers de cadres des entreprises, en formation initiale ou continue, qui espèrent que l'apprentissage d'une théorie de gestion et d'administration des sociétés pourra faire d'eux d'excellents hommes et femmes d'affaires. De fait, définir les concepts de base du marketing et des ressources humaines est bien entendu une bonne chose et, comme pour la théorie des conflits armés, cela peut accélérer l'apprentissage des débutants et les aider à saisir la nature des échanges commerciaux.

Toutefois, retenez bien le conseil de Clausewitz : ce n'est pas parce que vous avez obtenu un diplôme de gestion que vous avez les capacités d'un Jack Welch ou d'un Richard Branson (qui, d'ailleurs, ne sont ni l'un ni l'autre diplômés d'un MBA). Bien sûr, cela peut vous aider et vous serez sans doute très à l'aise dans le maniement de cette langue si particulière que l'on enseigne dans ces formations, mais cela ne remplace en rien l'expérience pratique. Certains experts affirment même que ce sont des professionnels dûment diplômés qui nous ont conduits à la grave crise financière des années 2007-2009. Et s'il fallait encore insister sur la naïveté qui consiste à donner tous les pouvoirs à la théorie, je rappellerai que les Chinois proposent

MASTER CLASS

aujourd'hui un cursus de préparation au MBA destinés à des élèves âgés de... trois à six ans ! Présenté comme un « soutien à la formation des leaders de demain » ce cursus propose des cours de mathématiques, d'économie, d'astronomie et de gestion d'équipe. Pertinent ? Certainement pas. Stupide ? Absolument.

Une idée à mettre en pratique

Il faut étudier les problèmes sous toutes leurs facettes afin de les solutionner avec toute la connaissance et l'expérience requise. Lorsque vous êtes confronté à un problème, installez-vous dans une salle avec un paperboard et donnez-vous le temps de laisser parler votre créativité. Les résultats ne manqueront pas de pertinence.