

■ L E S A M I S D E ■
l'École de Paris

<http://www.ecole.org>

**Les Petits Déjeuners
"Confidences"**

*organisé grâce aux parrains
de l'École de Paris :*

Accenture
Air Liquide*
Algoé**
ANRT
AtoFina
Caisse Nationale des Caisses
d'Épargne et de Prévoyance
CEA
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Cogema
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Centre de Recherche en gestion
de l'École polytechnique
Danone
Deloitte & Touche
DiGITIP
École des mines de Paris
EDF & GDF
Entreprise et Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Hermès
IDRH
IdVectoR
Lafarge
Lagardère
Mathématiques Appliquées
PSA Peugeot Citroën
Renault
Saint-Gobain
SNCF
Socomine*
THALES
TotalFinaElf
Usinor

*pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
**pour le séminaire
Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2001)

LA GESTION ET LA GUERRE

par le

Général Gil FIEVET

Séance du 27 septembre 1994

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
des comptes rendus ; les idées restent de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

© École de Paris du management - 94 bd du Montparnasse - 75014 Paris
tel : 01 42 79 40 80 - fax : 01 43 21 56 84 - email : ecopar@paris.ensmp.fr - <http://www.ecole.org>

Le Général Gil Fievet est officier général du cadre de réserve. Il a terminé sa carrière comme général de division à la tête de la 11ème division militaire territoriale. Officier de l'armée Blindée-Cavalerie, il a commandé le 8ème régiment de Hussards (régiment de Cavalerie Légère Blindée) et la 3ème Brigade Blindée (Forces Françaises d'Allemagne). Saint-cyrien, diplômé de l'École d'État-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 Études de la Défense Nationale. Comme officier d'État-major, il a occupé des postes dans les domaines de l'emploi des Forces (chef du 3ème Bureau de la 3ème Division et du Bureau "Plans" de la première Armée Française) et du soutien des Forces (chef du 4ème Bureau de la 7ème DRM). 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. Depuis son retrait du cadre d'active, le Général Fievet est intervenu comme consultant et conférencier auprès de nombreuses entreprises. Il est l'auteur de deux ouvrages publiés chez InterEditions : "*De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*" et "*De la stratégie : l'expérience militaire au service de l'entreprise*". Il assure un cours à l'ESSEC : "*Les fondements de la stratégie*".

EXPOSÉ

L'économique et le militaire

Le thème - la gestion et la guerre - appelle quelques commentaires.

Dans la guerre, la gestion s'intègre et cède le pas au commandement dont la finalité consiste à savoir ce que l'on veut faire et comment on va le faire. Le commandement constitue donc l'outil qui met en oeuvre la stratégie militaire : une stratégie générale, qui a pour but de rechercher la finalité de l'action, et une stratégie opérationnelle, qui a pour but de la réaliser. En amont, il y a la politique qui donne les directives. En aval, nous trouvons la tactique sur le terrain.

Deuxième commentaire : faut-il comparer la gestion et la guerre ? Cela semble un peu restrictif. La guerre n'est qu'un des moyens de la défense : la défense peut avoir recours à la force, mais son emploi peut n'être que virtuel ou potentiel. La stratégie nucléaire, par exemple, n'est qu'un emploi virtuel de la force. Clausewitz dit que "*la stratégie a pour fin la paix et pour moyen l'emploi des forces*" et que "*la tactique a pour fin la victoire et pour moyen les forces armées*". Le but de l'emploi de la force est donc de maintenir la paix. Si l'on considère que l'économie a pour objet la lutte destinée à créer et défendre des richesses, cette définition clausewitzienne de la stratégie est proche de la démarche économique. Plutôt que de comparer la gestion (économique) et la guerre (militaire) il semble donc plus adéquat et plus judicieux de comparer gestion économique et défense militaire.

Par ailleurs, on ne saurait passer sous silence le fait que l'emploi de la force pose un problème philosophique majeur. La stratégie constitue le lien qui relie la pensée politique qui exprime le droit fondé sur la justice à l'action militaire qui met concrètement l'action en oeuvre. Ce dialogue du politique et du militaire constitue le coeur de la pensée de Clausewitz. Le constat de Pascal reste vrai : "Sans la force, la justice est impuissante et sans la justice, la force est aveugle" et son équation demeure : "Il faut donc que ce qui est fort soit juste et que ce qui est juste soit fort".

Les disparités entre les deux milieux économique et militaire sont flagrantes : finalités de l'action, motivation des hommes et des actions poursuivies semblent antinomiques.

Par la guerre, les militaires doivent détruire physiquement leurs adversaires alors que l'économie vise à produire des richesses et à favoriser les échanges.

Il ne semble donc pas souhaitable de définir un "modèle militaire" applicable dans l'entreprise.

En revanche, ce qui reste commun entre stratégie militaire et stratégie d'entreprise, c'est bien la nature même de la démarche stratégique.

Chercher à cerner l'essence de cette dernière, c'est viser une meilleure compréhension fondamentale, vrai et utile quel que soit le domaine d'application (économique ou militaire).

Globalité, incertitude, temps

Le cadre général dans lequel s'inscrit l'action stratégique est caractérisé et dominé par trois paramètres qui vont le conditionner.

Le premier, c'est le caractère global de toute action de défense. L'action militaire n'est qu'une facette, certes importante de la défense qui présente une multitude d'autres aspects : diplomatique, psychologique, médiatique, idéologique, économique, etc. La stratégie militaire s'inscrit donc toujours dans un ensemble qui la dépasse largement.

Le second, c'est la certitude de se trouver dans le domaine de l'aléatoire et de l'incertitude. Celle-ci est due à l'ennemi puisqu'on ne peut savoir ce qu'il va faire, à la difficulté de prendre une décision fondée dans une situation aléatoire, et aussi à cause du hasard que Clausewitz appelle "Sa Majesté le Hasard". La stratégie n'est pas du domaine des sciences exactes : le corollaire c'est qu'il n'est pas possible de mettre en oeuvre une stratégie sans prendre de risques.

Le troisième paramètre, c'est le temps, tout à la fois temps-durée de nature philosophique et temps des horloges. La démarche stratégique vise à maîtriser le temps en combinant le temps-durée nécessaire à la maturation des idées et le temps des horloges pour l'exécution de l'action.

Pensée et action, présent et futur

La stratégie combine deux antinomies :

- d'une part, elle constitue un dialogue difficile entre la pensée et l'action.
- d'autre part, elle se situe à la lisière entre le passé et le futur en jetant un pont entre le passé dont le présent est l'aboutissement et l'avenir qui est visé par le démarche stratégique présente.

C'est la conjonction de cette double antinomie qui fonde le champ stratégique. Son examen fait apparaître quatre données essentielles :

- les invariants, tirés de la réflexion sur le passé vont constituer des critères de choix précieux,
- la prise en compte du poids du passé au travers des données concrètes de situation confèrera à la réflexion la dimension du réalisme,
- le regard porté vers le futur constitue la vision prospective, capable d'éclairer la réflexion présente à la lumière de l'avenir,
- la construction concrète futur nécessairement adaptée et sur mesure sera bien sûr inventive.

Ces quatre données constituent le champ quadripartite de la conception et de la conduite de l'action stratégique.

Complexité, créativité, questionnement

Le dialogue entre la pensée et l'action qui constitue le fonds de la stratégie est éminemment complexe en son essence : est-ce la pensée qui indique la voie à l'action ou l'action qui crée les conditions d'émergence du sens ? En outre, la maîtrise du temps est extraordinairement difficile dans un univers aléatoire et incertain. Cette complexité fait apparaître des impératifs contradictoires qui génèrent souvent des paradoxes.

C'est pourquoi la problématique de la stratégie, apparemment simple, ne se laisse pas maîtriser aisément. Conception et réalisation se trouvent dans des rapports de dépendance réciproque, ce qui explique la circularité du processus stratégique. C'est pourquoi, il n'est pas possible d'appliquer les principes comme des recettes ou des procédés comme le général Foch en a fait l'expérience en 1918.

Seule la créativité peut tenter de traiter ces complexités en créant une vision prospective, en réinventant les principes sous une nouvelle forme, en trouvant des solutions concrètes nouvelles et adaptées.

La véritable nature de la stratégie est la créativité.

C'est sans doute par le questionnement que l'on peut arriver à être créatif. Le quadriparti favorise le dialogue entre les quatre éléments du champs stratégique. Le questionnement s'appuie ainsi sur l'étude de l'Histoire. La prise en compte de l'évolution concrète, la simulation par cas concrets, la culture générale comprise comme recherche du sens. Foch a pu écrire que la culture générale était la véritable école de commandement grâce à l'aptitude au questionnement qu'elle est susceptible de développer.

Stratégie générale, stratégie opérationnelle et tactique

Ces trois strates de la démarche : stratégie générale, stratégie opérationnelle et tactique sont évidemment étroitement interdépendantes car la démarche est une. Bien que leur niveau soit différent, elles présentent des caractéristiques de même nature.

La complexité est aussi présente au niveau tactique qu'au niveau stratégique, quoique de manière différente. Pour le tacticien, son jeu consiste à combiner l'espace et le temps, deux données de nature très différentes.

Le bon tacticien est celui qui se sert de l'un pour obtenir l'autre :

- échanger de l'espace contre du temps (dans la mise en oeuvre d'actions retardatrices par exemple),
- gagner l'adversaire de vitesse par des déplacements accélérés générateurs d'effet de surprise (pratique napoléonienne classique ou Blitzkrieg).

Communiquer, entraîner, faire participer, responsabiliser, organiser

Pour maintenir l'unité du processus stratégique mis en oeuvre par des hommes placés à différents niveaux de la hiérarchie, il est souhaitable d'appliquer la règle des trois C :

- cohérence : capacité de maintenir l'unité intellectuelle du processus,
- cohésion : capacité de maintenir dans l'action la convergence des efforts,
- consensus : capacité d'obtenir l'adhésion aux finalités poursuivies.

Pour mettre en oeuvre cette règle, il est fait appel à différentes fonctions :

- La communication toujours considérée comme fondamentale :

Foch : "Commander c'est comprendre, puis faire comprendre". La conceptualisation de l'idée de manoeuvre, pratique réglementaire, constitue un véritable guide de l'action à conduire.

- La mobilisation consiste à susciter le désir pour entraîner les hommes. Elle est obtenue par la vertu de l'exemple, la création d'un climat de confiance, le développement de l'esprit de corps et de l'esprit d'équipe et par la définition d'un grand dessein mobilisateur (comme le serment de Koufra du général Leclerc pour le 2ème D.B.).

- La participation active de tous est recherchée par la mise en oeuvre d'une "discipline intellectuelle" (défini par Foch comme une véritable liberté pour agir) et du principe de subsidiarité en assumant à chaque échelon toutes les responsabilités mais ses seules responsabilités. (L'amiral Nimitz, vainqueur de la bataille de Midway sut parfaitement jouer ce principe pour gagner).

- La responsabilisation est obtenue par la manière de donner les ordres. Ceux-ci doivent fixer un objectif à atteindre mais non la manière de l'atteindre, ce qui serait une atteinte au droit à l'initiative de celui qui reçoit l'ordre.

- L'organisation pour intégrer facilement des cellules différenciées : la voie commandement se réserve l'emploi des forces laissant aux voies techniques ou spécialisées tout ce qui concerne la mise en oeuvre de ces forces.

DÉBAT

La paix, une bonne période pour préparer la guerre ?

Un intervenant : *Le but de la stratégie c'est la paix. L'armée est donc une institution dont on espère qu'on n'aura pas à se servir. Comment alors préparer des personnes à la guerre, leur transmettre des idéaux militaires, quand tous, y compris les militaires, espèrent que la guerre n'aura pas lieu. Comment maintenir le moral de l'armée ? susciter des talents qu'on espère ne pas avoir à solliciter ? préparer des stratèges ? Si on se tourne vers l'histoire, on a l'impression que lorsqu'une guerre arrive, le commandement n'est pas à la hauteur. En 39-45 ou en 70, on a incriminé les grandes faiblesses du commandement en place. Lorsqu'on a le temps de s'en apercevoir, on change les chefs et on recommence : les guerres ou les révolutions nous ont appris qu'on pouvait faire face car il y avait des généraux de 23 ou 24 ans qui avaient été repérés sur le terrain.*

C'est lié à la question de savoir comment on fait carrière dans l'armée. Comment être sûr que ceux qui font une belle carrière sont de bons stratèges ? Comment cette institution peut-elle faire en sorte que le jour où il se passe quelque chose de grave elle ait à son sommet des chefs capables ?

Je terminerai avec une anecdote. Afin de tester la capacité des responsables à gérer de nouvelles conditions de combat, des manoeuvres ont été organisées. En peu de temps, trois régiments furent perdus. Ces responsables se trouveront peut-être un jour en temps de guerre...

Gil Fievet : La réponse passe par le développement de la culture générale, c'est-à-dire la capacité de comprendre les problèmes dans leur sens le plus élevé. Pour former les meilleures élites militaires, il faut former des personnes capables de penser l'ensemble des problèmes. Si la formation se limite à leur faire acquérir une technique propre, ils ne seront pas capables de faire face à l'action.

Comment préparer les personnes à la guerre, étant donné que la défense a pour but de l'éviter ? Pour ce faire, il est nécessaire de placer l'étude de la stratégie et de la guerre au niveau le plus élevé. Par exemple, pour la dissuasion il faut un appareil militaire performant. Il faut être capable de jouer avec cet appareil militaire dans le but non de faire la guerre, mais de le rendre efficace pour qu'il joue son rôle dans le processus dissuasif. Les militaires se préparent à faire des guerres en vue de ne jamais les faire. Cette situation est frustrante mais nécessaire.

Int. : *Qui fait la carrière des militaires ? Quels sont les critères de promotion ? Par exemple, dans l'armée israélienne, armée en temps de guerre, les critères ne sont peut-être pas les mêmes que ceux de l'armée française, armée en temps de paix.*

Le général Paris : *Dans l'ex-armée soviétique et l'actuelle armée russe on avance à coups de diplômes et d'exams. Avant de promouvoir quelqu'un, Napoléon se posait la question suivante "a-t-il de la chance ?". Chaque armée a ses traditions en matière de gestion des carrières. Mais votre question s'applique à d'autres domaines. Par exemple, un diplôme de l'E.N.A. mène-t-il à une belle carrière administrative ou un diplôme d'H.E.C. à une grande carrière de chef d'entreprise ?*

Int. : *Il me semble que les chefs d'entreprises sont plus confrontés à des principes de réalité que les chefs militaires en temps de paix : les premiers doivent montrer des comptes périodiquement, de sorte que les mauvais stratèges sont plus vite éliminés que les mauvais stratèges militaires en temps de paix.*

Il y a aussi une bataille sur les concepts. Si l'on regarde la guerre de 14-18, le commandement s'est beaucoup trompé. La guerre a peut-être été gagnée par l'entrée en masse de l'économie américaine et par le fait que l'économie allemande a été incapable de fournir le ravitaillement nécessaire.

G. F. : La stratégie n'est pas une science exacte. Napoléon l'a très bien dit : le meilleur stratège est celui qui se trompe le moins. Il est vrai que l'on a gagné en 14-18 parce qu'on était les plus puissants économiquement. Mais on a réussi à rétablir la situation très difficile par la bataille de la Marne (les Allemands avaient fait une lourde faute stratégique en prélevant sur leur aile droite des divisions). Il y a quand même dans la démarche de la stratégie militaire une réflexion à poursuivre pour prendre les moins mauvaises solutions. Le pays le plus puissant économiquement n'est pas forcément victorieux (exemple du Viet Nam).

Management et commandement

Le général Paris : *Vous avez dit, mon général, que les militaires ne gèrent pas mais qu'ils commandent. J'apporterais une nuance : ils gèrent leurs forces pour les amener au combat. Napoléon dit un soir à Leipzig : "Ah ! il me manque 3 000 coups. La logistique, je n'ai pas su la gérer". On a dit de l'armée américaine qu'elle était une gigantesque entreprise de transport. Vous disiez que vous aviez commandé une brigade blindée. Or le potentiel d'un char Leclerc est de 800 heures. Eh bien, il faut gérer les 800 heures pour l'amener au combat. Il y a aussi une gestion des blessés, des munitions, des hommes en temps de paix. Car la guerre est un accident. Elle n'est pas prévue. Elle est la confrontation d'erreurs.*

On parle de dissuasion. Mais la dissuasion, Louis XIV l'avait déjà employée. Il avait même fait graver sur ses canons : "le dernier argument du Roi". La guerre est une erreur. Au minimum, l'une des parties s'est trompée : celle qui va perdre et qui ne savait pas qu'elle allait perdre. Sinon elle n'aurait pas engagé le combat. Elle aurait négocié.

Concernant la notion de science exacte, le problème est immense et n'est pas prêt d'être résolu. À l'une des extrémités : l'art. Clausewitz disait que le génie est régi dans la marge des lois. De Gaulle affirmait que la stratégie est un art des plus contingents. À l'autre extrémité, il y a l'école de pensée marxiste qui dit que la guerre est une science. Elle obéit à des lois. Quiconque applique la loi, gagne. Quiconque la méconnaît, perd. Et au milieu, on a Napoléon qui disait qu'il n'y a pas de lois, mais qu'il y a, au minimum, de grands principes.

Au fond, il n'y a pas de différences entre le chef d'entreprise, quel que soit son niveau, et le chef militaire, quel que soit son niveau. Il y a de grandes et petites entreprises, de grandes et petites unités. L'entreprise est parfois acculée à commettre l'erreur, c'est-à-dire à détruire son concurrent. En conséquence, je ne vois pas de grandes différences dans la démarche intellectuelle du chef militaire et celle du chef d'entreprise. Si le vocabulaire employé est commun, ce n'est donc pas par erreur.

G. F. : S'il y a un tronc commun entre démarche militaire et démarche d'entreprise, il y a quand même de grandes différences. Lorsque les militaires se battent, ils détruisent, alors que ce n'est pas la finalité des entreprises. Il faut donc nuancer : les démarches sont de même nature mais elles ne poursuivent pas les mêmes objectifs.

Guerre moderne et vieux principes

Int. : *Je suis partagé entre deux sentiments. Le premier est fait d'admiration pour les penseurs militaires qui, il y a déjà deux cents ans, avaient inventé les règles de gestion modernes des entreprises comme la direction par objectif, la délégation, la création d'un consensus, la recherche de valeurs communes. Le deuxième est la perplexité. J'ai le sentiment que, depuis quelques décennies, la guerre s'est profondément transformée. Elle a suivi la même évolution que les entreprises, elle s'est "tertiariée". Les Américains, par exemple, ont un combattant pour dix hommes en soutien. De plus, l'armée fait un recours intensif au capital. Un char Leclerc coûte 35 millions de Francs. Pour les avions, c'est encore plus. Par ailleurs, il semble que l'immatériel prenne de plus en plus d'importance. En revanche, j'ai l'impression que les stratégies n'ont pas beaucoup évolué depuis Clausewitz ou Foch. Qu'en est-il ? Observe-t-on une évolution similaire dans les méthodes de commandement et les stratégies ?*

G. F. : Les militaires pensent qu'il y a des principes de la guerre. Tout au long de l'histoire, on a essayé de les définir. Il y en a trois : la concentration des efforts, la liberté d'action, et l'économie

des forces. Foch les résumait en trois fonctions : savoir, pouvoir et vouloir. Le propre de ces principes est qu'ils sont inapplicables directement car ils sont intemporels.

Comme je l'ai dit, Foch, qui avait été professeur à l'École de Guerre en 1875, avait beaucoup réfléchi à ce problème ainsi qu'à la façon de gagner les guerres. S'étant trouvé Généralissime en 14-18, à la tête de toutes les forces alliées, il s'est rendu compte qu'il ne pouvait pas appliquer ces principes. Il a pris conscience que dans les faits ils jouaient différemment. Il n'y a rien de plus difficile que de définir des principes. Qu'y a-t-il de commun entre un combat sous Annibal, Louis XIV, Napoléon ou un combat moderne ? Comment parler de concentration d'efforts, de liberté d'action, d'économie des forces, en stratégie de dissuasion ? Ces notions sont fondamentales et permanentes mais elles changent de forme. C'est cette transformation qu'il faut essayer de définir.

Int. : *Je suis entrepreneur et la première chose que je comprends est que les chefs d'entreprises devraient avoir plus de modestie. L'histoire des entreprises, telle qu'on l'entend décrire, semble avoir 15 ou 20 ans. Or, lorsque vous nous parlez d'histoire de votre métier, l'horizon a plusieurs centaines d'années. D'où deux questions : que nous apprenez-vous et que pouvez-vous apprendre de nous ?*

G. F. : Il y a des échanges fructueux entre le monde économique et le monde militaire : on doit aussi apprendre le management à l'École de Guerre. Paradoxalement, la stratégie est plus importante pour les civils que pour les militaires. En effet, chaque entreprise définit sa propre stratégie alors que dans l'armée la stratégie est une pour l'ensemble de l'appareil militaire. C'est-à-dire que le chef d'entreprise a beaucoup plus de latitude pour définir sa stratégie.

De l'obéissance

Int. : *Pour moi l'armée est assimilée à un mot : obéissance. Comment la gère-t-on ? Comment développe-t-on la motivation ?*

G. F. : La notion d'obéissance est très importante car elle est le fondement de la discipline. Dans les armées on apprend qu'il faut donner des missions, mais pas la manière de remplir ces dernières. C'est-à-dire que l'obéissance porte sur les finalités et non pas sur les moyens d'y parvenir. C'est très difficile à faire comprendre et à obtenir. Comme l'ont dit Foch et Lyautey, il faut fixer des missions et non brider les initiatives. Tout subordonné doit donc avoir la possibilité d'exprimer sa personnalité en faisant son métier.

A la bataille de Midway, dont je parlais précédemment, ce sont les amiraux qui ont gagné sur le terrain. Ce sont ceux qui sont au contact et dans le feu de l'action qui décident. C'est ainsi que l'on peut avoir le maximum de résultats.

Lorsque vous chargez quelqu'un d'une responsabilité, vous devez lui en donner les moyens. Sinon vous êtes moralement coupable parce que vous devez savoir, en tant que patron, les moyens qui sont nécessaires pour obtenir le résultat demandé. Si vous ne les donnez pas, vous êtes dans votre tort. Autrement dit, vous n'avez pas le droit de donner un ordre inapplicable. On entre là dans le domaine de l'éthique qui est fondamental du point de vue du commandement.

Si quelqu'un estime ne pas avoir les moyens nécessaires, il a toujours le droit de le dire. Si on lui confirme son ordre, il peut demander un ordre écrit en disant : *"j'exécute parce que je reçois l'ordre écrit, mais je n'en assume pas la responsabilité"*.

Avec le nouveau règlement de discipline générale, si on demande de faire des choses contraires à l'éthique, vous avez le droit, et le devoir, de désobéir.

Int. : *Dans une bataille, il y a des tués. Comment les remplace-t-on pour continuer l'action ?*

G. F. : Tout homme a vocation à remplacer un supérieur si celui-ci est tué. On connaît des cas de combat où, dans une section, tous les officiers ayant été tués, c'est le caporal le plus ancien qui a pris le commandement. Cela arrive souvent dans une embuscade. Tout le monde connaît l'ordre hiérarchique : c'est le plus ancien dans le grade le plus élevé qui prend le commandement. Par exemple, lors de la bataille de Midway, l'Amiral le plus élevé en grade qui commandait l'ensemble du Task Force 16 et 17 eut son porte-avions détruit. Il donne alors le commandement à l'amiral commandant la Task Force 16, son subordonné : *"vous prenez le commandement. Je n'ai plus*

de porte-avions. C'est vous qui conduisez la bataille. Je vous suis". Il s'est mis spontanément sous ses ordres.

Le général Paris : *Toute unité qui a perdu 33 % de son potentiel, hommes ou machines, est retirée des lignes. Elle est ramenée à l'arrière et combinée avec une autre unité de manière à rétablir un potentiel à 100 %. Toute unité qui a perdu 70 % de son potentiel est réputée anéantie. Elle rend ses drapeaux et ses matériels et est sortie de la bataille.*

De plus, toute unité doit être retirée du feu au bout de 8 heures. C'est valable depuis trois siècles. C'est la raison essentielle de l'attaque sur Mont-Saint-Jean à 18 h 15 par Napoléon. Ou il s'en allait ou il restait. Il avait été sous le feu depuis 8 heures.

Dans l'armée française, et dans les armées continentales, la hiérarchie est stricte : c'est le plus ancien dans le grade le plus élevé qui remplace un supérieur défaillant. On ne cherche pas à savoir quel est le meilleur. Cela répond à une sagesse depuis les Chinois. Par exemple, prenez deux généraux. Chacun se considère meilleur que l'autre. Comment les discriminer ? On a décidé que ce serait le plus ancien dans le grade le plus élevé. Il vaut mieux cela qu'un grand désordre.