

L'invention de la logistique par Antoine-Henri de Jomini

Par Aurélien ROUQUET

Professeur de logistique à NEOMA Business School

Dans le paysage des sciences de gestion, ce n'est qu'à partir des années 1980 qu'une véritable pensée logistique se développe. Pourtant, dès 1838, le Suisse Antoine-Henri de Jomini, qui combattit dans l'armée de Napoléon, pose dans son *Précis de l'art de la guerre* les bases de la logistique moderne. Comment Jomini réussit-il à préfigurer, dans le domaine militaire, les thèses qui seront développées au sujet de la logistique des entreprises au début des années 1980 ? Cet article se propose de donner à lire à la communauté des chercheurs en logistique et en gestion la pensée et la démarche fondatrice de Jomini, qui font de lui, au côté d'autres précurseurs comme Taylor, Fayol ou Vauban, l'un des pères fondateurs de la gestion.

« La logistique est-elle seulement une science de détail ? Ou est-ce au contraire une science générale ? » Celui qui se pose cette question est le premier à avoir consacré de nombreuses pages à la logistique : le Suisse Antoine-Henri de Jomini, qui dédie un chapitre entier à la logistique dans l'édition revue et augmentée de son *Précis de l'art de la guerre*, qu'il publie en 1838. S'il est cité par plusieurs auteurs comme un pionnier de la logistique (Rogers et Leuschner, 2004 ; Rutner *et al.*, 2012), voire comme le précurseur des théories logistiques modernes (Colin, 1995), il n'est que rarement fait état de ses travaux au sein de la littérature. Une recherche sur les bases de données croisant les mots clés « Jomini » et « *logistics* » (ou « logistique »), ne conduit ainsi qu'à 26 résultats ! De plus, la plupart des articles ne font que mentionner de manière anecdotique Jomini et ses travaux précurseurs.

Pire encore, dans plusieurs travaux sur l'histoire de la logistique, le nom même de Jomini, premier à avoir considéré la logistique comme une « science générale », n'est parfois pas mentionné, les auteurs se contentant d'évoquer les origines militaires du concept (Lavastre *et al.*, 2016). Dans ce contexte, l'objectif de cet article est de donner à lire l'approche pionnière de la logistique développée dès 1838 par Jomini. En revenant sur les travaux de celui qui peut prétendre au titre de père fondateur de la logistique, nous souhaitons faire avancer la compréhension historique du développement de la logistique comme pensée scientifique. Notre but est plus largement d'éclairer les débats qui existent sur la genèse des sciences de gestion. Car, on va le voir, Jomini préfigure largement, sur certains points, Taylor et Fayol !

À cette fin, l'article est organisé en trois parties. Dans une première partie, nous proposons une brève biographie de Jomini, Suisse qui participa à la plupart

des guerres napoléoniennes et fut surnommé « le devin de Napoléon ». Dans une deuxième partie, nous synthétisons la vision de la logistique que développe Jomini dans son *Précis de l'art de la guerre*, publié en 1838. Dans une troisième partie, nous montrons en quoi les travaux et la démarche de Jomini nous éclairent sur la constitution de la logistique et de la gestion comme des disciplines scientifiques.

Jomini, acteur et théoricien des guerres napoléoniennes

Si elles ont fait l'objet de peu de travaux en gestion, la vie et l'œuvre de Jomini ont fait couler beaucoup d'encre chez les historiens. On dénombre ainsi plusieurs biographies du Suisse, dont la première a été publiée, dès la fin du XIX^e siècle, par le critique littéraire Sainte-Beuve, ami de Jomini. En outre, on dispose de nombreux écrits autobiographiques de Jomini : ses souvenirs de la campagne de Russie, un livre écrit à la fin de sa vie pour ses petits-enfants, sa correspondance, etc. Notre ambition n'est pas ici de synthétiser ces travaux (L'Encadré 1 de la page suivante donne une vue d'ensemble de la vie de Jomini), mais de faire ressortir de la vie de Jomini ce qui va lui permettre d'être historiquement le premier théoricien de la logistique.

Jomini, contemporain des guerres napoléoniennes de mouvement

Le premier élément qui va aider Jomini à être le théoricien originel de la logistique n'a pas grand-chose à voir avec lui, mais avec les bouleversements qui ont lieu à son époque dans l'art de faire la guerre. Au sortir du Moyen Âge, en Europe, les guerres sont essentiellement en effet des guerres de siège

Biographie d'Antoine-Henri de Jomini

Antoine-Henri de Jomini est né le 6 mars 1779 à Payerne, dans le canton de Vaud, en Suisse. Sa famille appartient à la bourgeoisie (son père est notaire). Il a un frère et deux sœurs. Jomini est un lecteur assidu et va, dès l'âge de 12 ans, rêver d'embrasser une carrière militaire. Ses parents veulent l'inscrire au collège militaire du prince de Wurtemberg, mais l'école est transférée en Allemagne, ce qui oblige Jomini à embrasser une carrière commerciale. Il devient agent de change, puis banquier à Paris. Jomini se prend de passion dès 1795 pour les campagnes napoléoniennes, qui commencent. La révolution de 1798 le ramène en Suisse, où il occupe enfin des fonctions militaires et est un moteur du ministère de la Guerre. À la fin de la guerre en Suisse, en 1801, il revient à Paris et, alors qu'il rêve de poursuivre sa carrière militaire, il est obligé de travailler pour une usine qui fabrique... des équipements militaires ! Germe alors dans son esprit l'idée d'écrire un traité sur les opérations de guerre qui deviendra son *Traité des grandes opérations militaires*. Son objectif est de se servir du traité pour être recruté comme militaire, ce qu'il n'arrivera à faire ni avec le général von der Weid ni avec Murat. C'est finalement Ney, un maréchal de Napoléon, qui avance l'argent pour éditer son traité et le prend comme aide de camp volontaire. Jomini va alors participer, au sein de l'état-major de Ney, puis au sein de celui de Napoléon, à toutes les campagnes napoléoniennes, jusqu'au retour de Russie en 1812. C'est lui qui, anticipant la défaite, repérera en avance un endroit sur le fleuve Bérézina pour permettre la retraite de l'armée française et éviter l'anéantissement total de l'armée napoléonienne. Il fera durant cette période de nombreuses prédictions qui se révéleront justes sur les mouvements à venir de Napoléon et qui lui vaudront le qualificatif de « devin de Napoléon ». Il écrira également une *Histoire critique et militaire des guerres de la révolution*, ouvrage au sein duquel il décrypte l'approche napoléonienne. Mécontent de son statut au sein de l'armée française, où Napoléon a du mal à trouver une place à ce Suisse, moitié théoricien, moitié praticien, qui est capable de lire dans ses pensées, et où il doit faire face à l'inimitié du major général Berthier et à la jalousie de plusieurs membres de l'état-major, Jomini remettra plusieurs fois sa démission. Après y avoir longuement pensé durant plusieurs années, il rejoint l'armée russe en 1813, dans l'espoir d'être mieux traité qu'au sein de l'armée française, basculement qui lui vaudra d'être accusé de trahison par certains. Il est nommé lieutenant général et aide de camp du tsar Alexandre I^{er} et donnera plusieurs conseils d'importance aux armées alliées pour vaincre celle de Napoléon, sans être toujours écouté. À la fin des campagnes napoléoniennes, il a 35 ans et ne participera plus à aucune guerre. À 37 ans, employé par les Russes, il s'installe avec femme et enfants (sept !) à Saint-Pétersbourg. C'est durant cette période qu'il écrira sa *Vie politique et militaire de Napoléon*, où il imagine Napoléon racontant ses campagnes à Jules César, Alexandre le Grand et Frédéric II. C'est lui qui promouvra la création, au sein de l'armée russe, d'une académie militaire. C'est surtout à lui que sera confiée, par le tsar Nicolas 1^{er}, l'éducation militaire de son fils. Cela donnera prétexte à Jomini pour écrire son *Précis de l'art de la guerre*. Il plaidera sur la fin de sa vie pour un rapprochement entre la France et la Russie, qui n'aura pas lieu. Il se retire finalement dans les environs de Paris en 1859 et y reçoit ses amis, parmi lesquels on compte des célébrités comme Thiers, Lamartine ou Sainte-Beuve. Il meurt le 22 mars 1869, à Paris, à l'âge de 90 ans.

(Cémat, 2007). Cela tient aux contraintes d'approvisionnement qui limitent les mouvements des armées. Pour fonctionner, une armée doit être réapprovisionnée en nourriture pour les hommes, en fourrage pour les chevaux et en munitions et poudre pour les armes à feu. Or, les volumes sont faramineux. Perjés (1970) estime ainsi qu'une armée de 60 000 hommes avait sous Louis XIV besoin chaque jour de 1 000 tonnes de fourrage pour les chevaux et de 90 000 rations de pain, une ration étant estimée à 734 g de pain par jour. Ces contraintes d'approvisionnement conduisent alors à la création par les armées de magasins, disposés sur les lignes arrières, qui seront, par exemple, développés par Louvois en France sous Louis XIV. Ces stocks stratégiques sont logiquement localisés dans les places fortes, qui jouent un rôle crucial, mais ont l'inconvénient de contraindre fortement les mouvements. D'une part, une partie de l'armée doit rester pour garder la place forte en prévision d'une attaque ennemie. D'autre part, l'armée qui attaque ne peut s'éloigner trop de ces places fortes, sous peine d'être en rupture d'approvisionnement. Dans ce contexte, l'enjeu crucial des

guerres pré-napoléoniennes est de prendre les places fortes de l'ennemi.

Mais la fin du XVIII^e siècle va voir arriver deux bouleversements qui vont mettre à mal ce paradigme de la guerre de position et amener au développement des guerres de mouvement. Le premier bouleversement est technique et tient au développement de l'artillerie. L'artillerie permet de prendre les places fortes beaucoup plus aisément, et amoindrit leur rôle autrefois crucial. Le second bouleversement est la croissance des armées, qui vont sensiblement augmenter pour atteindre parfois le nombre de 250 000 hommes. Du fait de cette croissance, il devient alors possible de laisser une partie de l'armée protéger les places fortes du pays et, avec une autre partie de l'armée, d'attaquer l'ennemi. Surtout, une armée aussi nombreuse ne peut, par définition, rester trop longtemps au même endroit ! Si elle reste à la même place, le fourrage local nécessaire aux chevaux sera vite épuisé. Or, on ne peut le réapprovisionner depuis les bases de l'arrière, puisque pour cela on a besoin de chevaux qui eux-mêmes ont besoin de fourrage ! De ce fait, une armée aussi grande

est obligée de se mettre régulièrement en mouvement pour trouver ce fourrage dont elle a besoin.

La grande force de Napoléon va être de comprendre avant les autres que ces bouleversements permettent de penser une autre manière de faire la guerre, qui fait de la capacité de l'armée à se mouvoir la ressource stratégique primordiale. Napoléon va pour cela tirer parti de deux décisions importantes qui ont été prises avant lui au XVIII^e siècle par l'armée française. La première est l'adoption du système « Gribeauval », conçu par l'officier et ingénieur Jean-Baptiste Vaquette de Gribeauval. Consistant à standardiser l'artillerie française, le système « Gribeauval » a en effet été pensé dans l'objectif de disposer d'un système d'artillerie qui, tout en conservant la même puissance de feu, soit d'une grande mobilité (Berkowitz et Dumez, 2016). La seconde décision importante est l'adoption par l'armée du système divisionnaire. Le principe de la réforme divisionnaire, comme son nom l'indique, est de fractionner l'armée en divisions, toutes à peu près du même effectif. Celles-ci sont composées de tous les types d'armes (infanterie, cavalerie) et contiennent des éléments d'artillerie, ce qui est rendu possible justement par leur mobilité (Cémat, 2007).

Une telle décomposition en sous-unités détenant une artillerie légère sera la clé de voûte de l'art napoléonien de faire la guerre. Cette décomposition permet d'abord de libérer l'armée des contraintes d'approvisionnement qui pesaient sur elle jusqu'alors. Chacune des divisions napoléoniennes peut en effet stationner dans des territoires différents et, du fait du nombre limité d'hommes et de chevaux, elle peut vivre sur le pays où elle stationne. Cette décomposition permet ensuite d'accélérer les mouvements de l'armée. Une division peut en effet lever le camp et se mettre en marche beaucoup plus vite qu'une armée régulière qui, rassemblée, ne peut parcourir que 15 à 20 kilomètres par jour (Cémat, 2007). Enfin, cette décomposition permet à une division de résister à l'aide de son artillerie à une armée ennemie pendant le temps nécessaire à Napoléon pour faire venir d'autres divisions sur le champ de bataille. Dans ce contexte, la stratégie de Napoléon va alors être de chercher « la bataille décisive » à mener dans un endroit donné face à l'armée adverse. Le point crucial pour Napoléon est de faire converger rapidement à un moment choisi, sur un territoire donné, ses divisions armées d'une artillerie puissante et mobile, pour y disposer de forces supérieures à celles de l'ennemi. Dit autrement, en utilisant des termes très logistiques, l'objectif est pour Napoléon de réussir à faire arriver en temps et en heure ses divisions à l'endroit qu'il a choisi !

Jomini, un Suisse qui est à la fois un militaire engagé et un théoricien dégagé

C'est ainsi, parce qu'il est contemporain de cette révolution qui conduit à un basculement de la guerre de siège à la guerre de mouvement, que Jomini va pouvoir théoriser l'importance de la logistique. Mais Jomini avait bien d'autres contemporains, et notamment le grand théoricien de la guerre,

Clausewitz. Pourquoi alors est-ce lui qui va comprendre le nouveau rôle crucial de la logistique, alors que Clausewitz (1984), son grand rival, ne fait qu'évoquer dans ses écrits les enjeux liés à l'approvisionnement et à l'importance d'avoir un service d'« intendance » bien organisé ? La réponse tient notamment à son positionnement original, que l'on peut rapprocher des premiers théoriciens du management, comme Frédéric Taylor et Henri Fayol. Tout comme ces derniers qui ont pris part à la mise en œuvre des modèles organisationnels qu'ils ont théorisés ensuite dans les ouvrages qui les ont rendus célèbres (Taylor, 1903 ; Fayol, 1916), Jomini ne s'est pas contenté d'être un observateur extérieur des guerres napoléoniennes, il en a été un acteur. Aux côtés de Napoléon tout d'abord, puisqu'il a occupé durant plus de dix ans des postes au sein de l'état-major du maréchal Ney, puis de celui de Napoléon lui-même. Aux côtés ensuite de l'armée russe puisque, après la campagne de Russie de 1812, il rejoint le Tsar et va le conseiller et aider les armées alliées à vaincre Napoléon. Jomini est donc aux premières loges pour comprendre comment Napoléon va révolutionner l'art de la guerre en pensant une véritable logistique de mouvement.

Cependant, et c'est ce dont témoigne ce basculement, si Jomini a été engagé dans de nombreuses batailles, il n'était pas réellement engagé dans un camp. Sa nationalité suisse fait qu'il n'était ni du côté des Français et de Napoléon ni du côté des alliés et des Russes. Dès lors, plus que de voir gagner un camp, ce qui obsède Jomini, c'est l'art militaire, et sa volonté théorique de dégager des principes militaires généraux, pour voir ses idées triompher par rapport à celles d'autres théoriciens, et notamment de Clausewitz. Ainsi, alors qu'il veut embrasser la carrière de militaire, il se met à écrire un livre, qui deviendra le *Traité des grandes opérations militaires*, et va proposer ses services à des généraux qui sont situés dans plusieurs camps. C'est Ney, un maréchal de Napoléon, qui le prend comme chef d'état-major, et fait qu'il se met à combattre aux côtés des Français et non aux côtés des Autrichiens ou des Russes ! De la même manière, lorsqu'il fait paraître son livre qui analyse les premières campagnes napoléoniennes, et alors qu'il fait partie de l'état-major de Ney, il ne se dit à aucun moment qu'il risque de révéler à l'ennemi les secrets de Napoléon. Cela fait d'ailleurs dire à Napoléon, quand il lira l'ouvrage de Jomini : « Mais pourquoi donc Fouché (le ministre de la Police) a-t-il laissé imprimer ce livre ? »

Cette position originale qui fait à la fois de Jomini un acteur engagé sur le terrain militaire et un théoricien dégagé des intérêts militaires de tel ou tel camp, va clairement faire la force et la puissance de la théorisation de Jomini. Une telle posture va en effet lui permettre de multiplier les regards sur les guerres napoléoniennes et de les observer à la fois du côté de Napoléon et du côté des alliés. Elle va lui permettre également de tester en grandeur nature la validité des théories militaires qu'il développe. Sur la base de son analyse des guerres napoléoniennes passées, Jomini va plusieurs fois se risquer à faire des prévisions sur les stratégies futures que Napoléon allait adopter,

qui, pour la plupart, se révéleront justes. Il est à ce titre présenté dans plusieurs biographies comme le « devin » de Napoléon. La plus célèbre de ses prévisions a donné lieu à un pari, qui s'est déroulé au cours d'un dîner entre officiers, à Berne. Jomini prédit avec plusieurs mois d'avance que Napoléon, au cours de la seconde campagne d'Italie, déciderait pour attaquer l'armée ennemie de passer par le col du Grand-Saint-Bernard.

Il est toutefois à noter que cette position, bénéfique sur le plan théorique, desservit clairement la carrière de Jomini comme militaire. Sa nationalité suisse fit qu'il était considéré par beaucoup, dans l'armée française, comme un étranger, et qu'il n'eut que tardivement le droit de porter l'uniforme français. Surtout, le goût et le talent de porter la théorie lui ont joué des tours dans ses relations avec la hiérarchie militaire. Plusieurs membres de l'entourage de Ney, puis de Napoléon, ont ainsi vu arriver d'un très mauvais œil ce jeune homme, dont la capacité à lire dans les pensées de Napoléon risquait d'en faire un sérieux rival pour accéder à des postes plus élevés. C'est notamment le cas de Berthier, le major général de Napoléon, avec qui Jomini entretiendra des relations houleuses et qui sera la cause de son départ de l'armée française. C'est d'autant plus le cas que Jomini a du mal à faire preuve de diplomatie et ne peut s'empêcher de donner son avis à ses supérieurs, y compris quand il pense qu'ils ont tort. Quand on ajoute que Jomini était très prompt à se vexer si l'on ne le reconnaissait pas à sa juste valeur, ce qui lui vaudra d'écrire au long de sa carrière plus d'une dizaine de lettres de démission, on comprend que sa carrière militaire fut moins brillante qu'elle n'aurait dû l'être.

Jomini, premier théoricien de la logistique militaire

C'est dans l'édition revue et augmentée de son *Précis de l'art de la guerre, ou Nouveau tableau analytique des principales combinaisons de la stratégie, de la grande tactique et de la politique militaire*, publié en 1838, que Jomini inclut un chapitre intitulé « Logistique ou art pratique de mouvoir des armées ». Ce chapitre comprend deux articles : l'article 41, intitulé « Quelques mots sur la logistique en général », qui va de la page 146 à 177 ; l'article 42, intitulé « Des reconnaissances et autres moyens de bien connaître les mouvements de l'ennemi », qui s'étend de la page 178 à 194. Nous présentons uniquement ici le premier article, le second traitant en effet d'aspects qui entrent plutôt dans le champ de l'espionnage.

La logistique comme science générale de l'état-major militaire

Au début de l'article 41, Jomini s'interroge sur ce qu'est la logistique : « La logistique est-elle seulement une science de détail ? Ou est-ce au contraire une science générale, formant une des parties les plus essentielles de l'art de la guerre, ou bien, enfin, ne serait-ce qu'une expression consacrée par

l'usage pour désigner vaguement les diverses branches du service de l'état-major, c'est-à-dire les divers moyens d'appliquer les combinaisons spéculatives de l'art aux opérations effectives ? » (p. 146). La position de Jomini est que la logistique doit désormais être vue comme une science générale. Cela le conduit alors à s'expliquer sur les raisons qui ont fait que, dans les versions antérieures de son traité, il avait rangé la logistique « dans la classe des détails d'exécution du service d'état-major » (p. 147).

Cela s'explique, d'une part, de par les préjugés que l'on avait sur le mot « logistique », qui est dérivé du titre de « maréchal des logis », dont la fonction était de « loger ou camper les troupes, de diriger les colonnes, de les placer sur le terrain » (p. 147). Cela s'explique surtout par des changements récents dans les manières de faire la guerre. Durant les dernières années, la « guerre sans camps » s'est en effet développée, ce qui a rendu les mouvements plus compliqués et a conduit à réévaluer l'importance de la logistique, et le rôle du chef d'état-major. Celui-ci doit désormais transmettre la pensée du général en chef sur les « points les plus éloignés du théâtre de la guerre, et lui procurer les documents pour asseoir ses opérations » (p. 148). Dès lors, la conclusion que tire Jomini est claire : avec ces changements, « la science d'un chef d'état-major dut embrasser aussi les différentes parties de l'art de la guerre, et si c'est elle que l'on désigne sous le nom de logistique, il suffirait à peine des deux ouvrages de l'archiduc Charles, des volumineux traités de Guibert, de Laroche-Aymon, de Bousmard et du Marquis de Ternay pour esquisser le cours incomplet d'une logistique pareille, car elle ne serait rien de moins que la science d'application de toutes les sciences militaires » (p. 148). Dans cette perspective, Jomini en appelle alors au développement d'une véritable instruction logistique à destination des états-majors, « partie en corps de doctrines, parties en dispositions réglementaires » (p. 149), qui devrait être le fait des gouvernements. Jomini reconnaît toutefois qu'il existe, au sein de l'état-major autrichien, une instruction qui est « un peu surannée », ainsi que certains manuels d'état-major développés par des généraux français.

La logistique, de multiples activités pour la fonction « état-major »

Afin de montrer que la logistique doit devenir une science qui n'est plus uniquement celle des états-majors, « mais encore celle des généraux en chef », Jomini énumère ensuite « tout ce qui se rapporte aux mouvements des armées et aux entreprises qui en résultent » (p. 150). Ce ne sont ainsi pas moins de 18 points qui sont pour Jomini partie intégrante de cette nouvelle science logistique. Les états-majors doivent ainsi :

- préparer les objets matériels pour mettre l'armée en mouvement et tracer des ordres et itinéraires pour la rassembler et la mouvoir ;
- rédiger les ordres du général en chef et les projets d'attaque ;

- se concerter avec le génie et l'artillerie pour mettre à l'abri les dépôts ;
- ordonner les reconnaissances et se renseigner sur l'ennemi ;
- combiner les mouvements ordonnés par le général en chef (concerter les colonnes, définir les haltes, etc.) ;
- diriger les avant-gardes et arrière-gardes et les munir de tous les objets nécessaires ;
- définir les instructions pour les chefs de corps afin de répartir les colonnes face à l'ennemi ;
- indiquer aux avant-gardes des points de rassemblement en cas d'attaque ;
- ordonner la marche des parcs d'équipage, de munitions, de vivres, d'ambulances ;
- s'occuper des convois destinés à remplacer les vivres et munitions consommés ;
- établir les camps et garantir leur sûreté ;
- établir les lignes d'opérations et les communications des corps détachés avec cette ligne ;
- organiser les dépôts de convalescents ;
- piloter les détachements sur les flancs ;
- organiser les bataillons pour réunir en sous-parties les hommes ;
- gérer le service des troupes dans les tranchées en cas de siège ;
- planifier les actions de retraite ;
- répartir les cantonnements entre les corps.

Jomini note que l'on pourrait ajouter bien des choses à cette « nomenclature », et donc qu'elle n'est pas exhaustive. Surtout, il développe le fait que l'on pourrait arguer du fait que la plupart de ces devoirs sont autant ceux du général en chef que de l'état-major. La thèse soutenue par Jomini est alors que c'est justement pour « que le général en chef puisse se dévouer à la direction suprême des opérations qu'on lui a donné un état-major chargé des détails d'exécution » (p. 155). L'enjeu, pour le général et son état-major, est de penser ces tâches « en communauté », et « malheur à l'armée quand ces autorités cessent d'en faire une » (p. 155). Jomini note que cela arrive « trop fréquemment, d'abord parce que les généraux sont hommes et qu'ils en ont tous les défauts, ensuite parce qu'il ne manque pas dans l'armée d'intérêts ou de prétentions en rivalité avec les chefs d'état-major » (p. 155).

La logistique, plusieurs grands principes généraux

Jomini reconnaît ensuite que son précis ne saurait régler tous les points de cette « science presque universelle de l'état-major » (p. 157), ce qui tient au fait que chaque pays attribue à l'état-major des compétences plus ou moins étendues. De plus, « beaucoup des détails » de cette science se trouvent déjà dans d'autres ouvrages. Afin de donner une perspective générale, Jomini insiste alors sur six principes qui lui semblent parmi les plus généraux.

Premièrement, il souligne que le rôle d'une bonne logistique est de préparer le plan d'entrée en campagne. Dans ce cadre, les mesures devant être prises par l'état-major « embrassent toutes celles qui sont de nature à faciliter la réussite du premier plan

d'opérations » (p. 157). Cela suppose de vérifier tout le matériel (voitures, chevaux, chaussures, etc.), d'adapter le matériel au plan (si la campagne s'ouvre près de fleuves, il faudra préparer des ponts volants et reconnaître les passages), de préparer les itinéraires, de faire des travaux adaptés selon que la logique est défensive ou offensive, etc.

Deuxièmement, « une partie essentielle de la logistique est sans contredit celle qui concerne la rédaction de dispositions de marches ou d'attaques, arrêtées par le général en chef et transmises par l'état-major » (p. 158). Dans ce cadre, un bon général doit être capable non seulement de concevoir un bon plan, mais aussi « de faciliter l'exécution de ses ordres par la manière lucide dont il les rédigera » (p. 158). Jomini note qu'il a observé deux approches : la « vieille école » consiste à donner chaque jour un plan avec des « détails minutieux » qui semblent d'autant moins adaptés que l'on a affaire à des « chefs de corps » expérimentés. L'autre système est celui des « ordres isolés donnés par Napoléon à ses maréchaux », ne prescrivant à chacun que ce qui le concerne, ainsi que les mouvements des corps destinés à opérer avec eux, « mais ne leur traçant jamais l'ensemble des opérations de l'armée entière » (p. 159), de peur qu'ils tombent entre les mains de l'ennemi. Selon Jomini, l'idéal est ainsi « de donner aux généraux des ordres particuliers pour ce qui concerne leur corps d'armée, et d'y joindre quelques lignes chiffrées pour leur indiquer, en peu de mots, l'ensemble de l'opération et la part qui leur est réservée » (pp. 160-161). Même si Jomini reconnaît que le secret total serait idéal, il ne lui paraît plus possible à l'échelle des armées modernes.

Troisièmement, « l'armée étant rassemblée, et voulant se porter à une entreprise quelconque, il s'agira de la mettre en mouvement avec tout l'ensemble et la précision possibles » (p. 161). Auparavant, les combats se faisaient après plusieurs jours de mise en présence des deux armées, mais désormais les attaques vont bien plus vite. Gérer les mouvements est ainsi de plus en plus compliqué, et pour permettre à diverses colonnes d'arriver ensemble sur une même zone, il faut savoir « combiner le moment de leur départ et leurs instructions : 1) avec les distances qu'elles ont à franchir ; 2) avec le matériel plus ou moins considérable que chacune traînera à sa suite ; 3) avec la nature des pays plus ou moins difficiles ; 4) avec les rapports que l'on a sur les obstacles que l'ennemi peut leur opposer ; 5) avec le degré d'importance qu'il y aurait à ce que leur marche fût cachée ou découverte » (pp. 162-163). Pour y parvenir, Jomini suggère simplement « de s'en rapporter pour les détails à l'expérience des généraux commandant ces corps, en ayant soin de les habituer à une grande ponctualité. Alors il suffit de leur indiquer le point et le but qu'ils doivent chercher à atteindre, la route qu'ils doivent prendre, et l'heure à laquelle on compte qu'ils arriveront en position » (p. 163). Prescrire tous les détails chaque jour aux généraux serait en effet un « pédantisme plus nuisible qu'utile » (p. 164).

Quatrièmement, « l'armée marche souvent précédée d'une avant-garde générale », et il est d'usage que « les réserves et le centre marchent ensemble avec



BATAILLE D'JENA, LIVRÉE LE 14 OCTOBRE 1806.

Bataille d'Iena (14 octobre 1806), gravure d'Edme Bovinet (1767-1832), d'après Jacques-François-Joseph Swebach (1769-1823).

Photo © The Stapleton collection/BRIDGEMAN-IMAGES

« Lors du rassemblement miraculeux des armées françaises dans les plaines de Géra en 1805, Napoléon sut, selon lui, "faire affluer sur le point décisif de la zone d'opérations ses colonnes qui étaient parties des points les plus divergents", le "calcul de ces mouvements" étant une "opération logistique émanée de son cabinet" et le fait de Napoléon lui-même. »

le quartier général » (p. 165) en suivant la même direction que l'avant-garde. Dès lors, « la moitié de l'armée se trouvera agglomérée sur la route du centre » et l'enjeu est « d'éviter l'encombrement » (p. 165). Par ailleurs, il est « essentiel que les avant-gardes soient accompagnées de bons officiers d'état-major, capables de bien juger les mouvements de l'ennemi et d'en rendre compte au général en chef afin d'éclairer ses résolutions » (p. 165). Cette avant-garde devra être dotée de multiples acteurs : « troupes légères de toutes armes », « troupes d'élite comme corps de bataille », « dragons dressés pour combattre à pied », « artillerie à cheval », « pontonniers (...) avec de légers chevalets et pontons pour passer les petites rivières ». Quelques « carabiniers bons tireurs n'y seront pas déplacés », ainsi qu'un « officier topographe », qui suivra à une demi-lieue pour « prendre un croquis à vue du pays » (pp. 165-166).

Cinquièmement, « à mesure que l'armée avance ou s'éloigne de sa base, les lois d'une bonne logistique indiquent la nécessité d'organiser la ligne d'opérations et d'étapes qui doit servir de lien entre l'armée et cette base » (p. 166). Jomini préconise que l'état-major

divise « ces étapes en arrondissements, dont le chef-lieu sera dans la ville la plus importante pour ses ressources en logements et en approvisionnements » (p. 166). Bien sûr, s'il y a une « place de guerre, le chef-lieu y sera établi de préférence » (p. 166). Jomini suggère par ailleurs d'établir, selon les villes existantes, des étapes qui se situent entre 5 à 10 lieues, pour une moyenne de 7 à 8 lieues, et de former 3 ou 4 brigades d'étapes. Chacune d'elles aurait un « commandant avec un détachement de troupes et de soldats convalescents », qui « veillera au bon état des routes et ponts » (p. 167). Devront également, selon Jomini, au moins dans les chefs-lieux, être constitués de « petits magasins et un parc de quelques voitures » (p. 167). Le commandement devra être confié à des officiers qualifiés et responsables, car c'est d'eux que dépend la sécurité des communications, et ils peuvent également être transformés en réserve stratégique.

Enfin, « quant aux mesures moitié logistiques, moitié tactiques, par le moyen desquelles l'état-major doit amener les troupes de l'ordre de marche aux divers ordres de bataille, c'est une étude aussi importante qu'elle est minutieuse » (p. 168). Jomini note que

des ouvrages qu'il a déjà cités (Guibert, De Ternay, Koch) ont déjà abordé ces aspects, ce qui ne saurait être le rôle de cet ouvrage. Ceux-ci ont cherché à « démontrer toutes les combinaisons logistiques des mouvements de troupes ou des différents procédés de formation » (p. 168). Jomini reconnaît qu'il n'aurait pas grand-chose à apporter sur ces aspects, mais souligne que les procédés décrits sont plus utiles « pour les mouvements préparatoires exécutés hors de portée » (p. 168), au sens où ils sont difficiles à mettre en œuvre face à l'ennemi.

Les preuves historiques du rôle de la logistique comme facteur de succès

Pour conclure son article, Jomini rapporte « quelques événements remarquables » afin de « faire apprécier toute l'importance d'une bonne logistique ». D'abord, en évoquant deux succès militaires qui sont dus pour lui à une excellente logistique : « le rassemblement miraculeux des armées françaises dans les plaines de Géra en 1805 » et « l'entrée en campagne de 1815 » (p. 169). Dans les deux cas, Napoléon sut, selon lui, faire affluer « sur le point décisif de la zone d'opérations ses colonnes qui étaient parties des points les plus divergents » (p. 169), le « calcul de ces mouvements » étant une « opération logistique émanée de son

cabinet » et le fait de Napoléon lui-même. C'est lui qui, « muni d'un compas », parfois « appuyé et quelquefois couché sur sa carte, où les positions de ses corps d'armée et celles présumées de l'ennemi étaient marquées par des épingles de diverses couleurs, ordonnait ses mouvements avec une assurance dont on aurait peine à se faire une juste idée » (p. 170). Dans les deux cas cités, « la combinaison de ces deux opérations reposait sur un habile calcul stratégique, mais leur exécution fut incontestablement un chef-d'œuvre de logistique ».

Finalement, Jomini discute inversement des « circonstances ou des fautes de logistique qui faillirent devenir fatales » (p. 171). Il évoque tout d'abord la guerre de 1809, où Napoléon avait dépêché le général Berthier en Autriche, et lui avait demandé, « soit de rassembler son armée à Ratisbonne si la guerre n'était pas commencée à son arrivée », ou en arrière « à Ulm, dans le cas contraire » (p. 171). Berthier resta pourtant à Ratisbonne alors que la guerre allait se déclarer, et il se serait retrouvé sous le feu de l'armée autrichienne réunie si Napoléon, sentant la menace, n'était arrivé comme « l'éclair » et n'avait réussi à rassembler ses armées. Jomini évoque également le passage du Danube à Wagram, où chaque corps de l'armée devait emprun-



Cassette réalisée par Martin-Guillaume Biennais (1764-1843), dans laquelle Napoléon I^{er} conservait des renseignements sur les armées autrichiennes des campagnes d'Italie et d'Allemagne en 1805.

« C'est Napoléon qui, "muni d'un compas", parfois "appuyé et quelquefois couché sur sa carte, où les positions de ses corps d'armée et celles présumées de l'ennemi étaient marquées par des épingles de diverses couleurs, ordonnait ses mouvements avec une assurance dont on aurait peine à se faire une juste idée". »

ter un pont différent. Cependant, une erreur dans la rédaction des ordres de Napoléon affecta aux corps de Davout et d'Oudinot des ponts dont la situation les amena à se croiser durant la nuit, ce qui aurait pu causer un « horrible désordre ». Finalement, Jomini narre la bataille de Leipzig, qui s'est faite adossée à un défilé « et à des prairies boisées coupées de petites rivières » (p. 175). Pour Jomini, il eût fallu jeter des petits ponts et tracer des chemins, ce qui n'aurait certes pas évité la défaite, mais aurait permis de sauver « bon nombre d'hommes, de canons et de caissons » (p. 176). Jomini conclut d'ailleurs en notant que Napoléon, qui « entendait parfaitement la logistique pour organiser une irruption, n'avait jamais songé à une mesure de précaution pour le cas d'une défaite » (p. 175).

Jomini, pionnier de la logistique et de la gestion

Il y a quelque chose de fascinant à lire aujourd'hui, plus de 150 ans après, l'œuvre de Jomini. D'une part, celui-ci pose quasiment toutes les bases de la conception moderne de la logistique qui va se développer à partir des années 1980 au sein des sciences de gestion. D'autre part, l'approche de Jomini préfigure fondamentalement, pour le cas de la logistique, la gestion comme discipline scientifique.

Jomini, une première approche de la logistique moderne

Dans la plupart des textes qui évoquent l'histoire de la logistique, les travaux militaires de Jomini ne sont mentionnés qu'en passant. Implicitement, il est reconnu à Jomini et aux militaires de s'être intéressés les premiers à la logistique, du fait des problématiques d'approvisionnement cruciales des armées. Or, comme le montrent ses écrits, la pensée logistique de Jomini ne se réduit pas au fait de souligner le besoin d'organiser une logistique d'approvisionnement des armées. Au contraire, Jomini donne une définition de la logistique qui a presque tous les traits des définitions modernes formulées dans la littérature au début des années 1980.

Ce que Jomini inclut dans sa définition de la logistique, c'est en effet toutes les opérations nécessaires au mouvement des armées : les approvisionnements, mais aussi les camps (les logis), les déplacements, la retraite, etc. La vision de Jomini se rapproche ainsi de la vision contemporaine, qui fait de la logistique une démarche dont l'objectif est de coordonner et d'intégrer de manière systémique les diverses opérations (transport, stockage, fabrication) disséminées le long de chaînes qui encadrent en amont et en aval une entreprise. Non content de souligner que l'enjeu, au-delà de la sécurité des approvisionnements, est la combinaison entre elles de ces opérations, Jomini fait également de la question de l'information et de la manière de la partager, des aspects cruciaux de la logistique. Il rejoint ainsi les théoriciens modernes qui soulignent que la maîtrise des flux logistiques s'obtient grâce au concours et à l'utilisation des flux d'informa-

tions (Fabbe-Costes, 1997). Le plus incroyable est cependant que Jomini préfigure les débats d'aujourd'hui sur la nature des stratégies logistiques qui peuvent être retenues dans le cadre de l'opposition entre flux poussé et flux tiré (Fisher, 1997). L'arbitrage entre préparation, planification et adaptation évoqué par Jomini renvoie en effet clairement à cette importante question. Jomini pense même à ce qu'il est convenu d'appeler aujourd'hui la logistique inversée et indique notamment qu'il est essentiel, en temps de guerre, de prévoir des solutions de repli ! Il souligne d'ailleurs que Napoléon avait souvent tendance à oublier cet aspect pourtant crucial, convaincu toujours de l'emporter.

Soyons justes, plusieurs aspects majeurs de la logistique ne sont cependant pas mentionnés par Jomini dans son précis. C'est d'abord le cas du rôle décisif joué aujourd'hui, sur le plan logistique, par les prestataires de services logistiques (Fulconis *et al.*, 2011), qui n'est pas évoqué par le Suisse. C'est également le cas de toute la question de l'impact environnemental de la logistique, ce que l'on comprend bien au vu de l'absence, à l'époque, de moyens de transport carbonés (bien que la question de la disponibilité du fourrage et de l'épuisement de cette ressource renouvelable soit un facteur important de la logistique de l'époque). C'est enfin la question du rôle du client final qui n'est pas développée par Jomini, alors que les définitions modernes font de sa satisfaction sur le plan des coûts et du service un objectif primordial de la logistique. Il est toutefois assez implicite, dans la perspective de Jomini, que le principal enjeu logistique pour les armées est de déployer une logistique qui permette la victoire militaire à un moindre coût, notamment humain.

Jomini, l'un des pères fondateurs des sciences de gestion

Ce qui se dégage toutefois des textes de Jomini, c'est que, de façon plus fondamentale, celui-ci doit être considéré comme l'un des pères fondateurs des sciences de gestion. Certes, on objectera que sa démarche s'est développée dans le seul contexte militaire et a porté sur la seule logistique. Cependant, lorsque l'on y regarde de près, la vision scientifique qu'il développe au sujet de la logistique rejoint en tout point celle qui caractérise aujourd'hui les sciences de gestion.

C'est d'abord le cas pour ce qui est de la construction de la connaissance logistique. Celle-ci se fait en effet chez Jomini par le biais d'allers-retours entre théorie et pratique, dans une perspective proche de celle de la recherche-intervention (David, 2000). Qu'on y pense : Jomini écrit un ouvrage pour être embauché par l'armée, puis expérimente ses thèses dans l'armée napoléonienne, écrit à nouveau un ouvrage basé sur son expérience comme chef de camp, etc. Dans ce cadre, Jomini joue un rôle dans les organisations militaires française et russe, et intervient avec son savoir. Il expérimente alors toute la complexité de la relation qui se noue parfois entre scientifiques et opérationnels, et qui fait qu'il est parfois difficile de se faire entendre des praticiens. Sa posture interactive est

ici plus complexe que celle des premiers théoriciens de la gestion comme Taylor et Fayol, qui n'étaient que des praticiens ayant innové dans leurs organisations et théorisé *ex post* leurs expériences.

C'est ensuite le cas pour ce qui est de la légitimité et du rôle accordés par Jomini à l'existence d'une fonction en charge de la logistique. Précisément, c'est selon Jomini le rôle de l'état-major, en lien avec le général en chef, que de superviser et piloter la logistique. Bien avant Taylor et son bureau des méthodes, Fayol et sa fonction administration, est ici explicitement justifié le rôle d'une fonction organisationnelle au sein de l'armée. Dans ce cadre, Jomini évoque d'ailleurs le fait que cette fonction doit maîtriser les savoirs logistiques techniques de base, mais indique également que l'émergence de la fonction soulève des enjeux en termes de pouvoir au sein des armées. Sa compréhension du rôle de la fonction inclut ainsi une dimension à la fois technique et politique, ce qui est une posture, on en conviendra, très moderne !

C'est enfin le cas pour ce qui est de la transmission des savoirs logistiques. Pour Jomini, la logistique et plus largement l'art militaire doivent en effet absolument faire l'objet d'un enseignement. C'est dans cet esprit qu'il va pousser à la création, au sein de l'armée russe, d'une académie militaire. C'est aussi dans la perspective d'instruire le fils du tsar Nicolas 1^{er} qu'il écrira son fameux *Précis de l'art de la guerre*, véritable manuel à destination du jeune héritier. Jomini va même, comme illustré plus haut, jusqu'à appuyer son enseignement sur l'utilisation de cas exemplaires de batailles. Une école, des ouvrages, la méthode des cas : on retrouve ici les éléments qui structurent le projet pédagogique de la gestion !

Bibliographie

AURIFEILLE J.-M., COLIN J., FABBE-COSTES N. & JAFFEUX C. , *Management logistique : une approche transversale*, Paris, Litec, pp. 111-144.

BERKOWITZ H. & DUMEZ H. (2016), « Le système Gribeauval ou la question de la standardisation au XVIII^e siècle », *Annales des Mines – Gérer et Comprendre*, n°3, pp. 41-50.

CENAT J.-P. (2007), « De la guerre de siège à la guerre de mouvement : une révolution logistique à l'époque de la Révolution et de l'Empire ? », *Annales historiques de la Révolution française*, n°2, pp. 101-115.

CLAUSEWITZ C. V. (1984), *De la guerre*, Paris, Éditions de Minuit.

COLIN J. (1996), « La logistique : histoire et perspectives », *Logistique & Management*, 4(2), pp. 97-110.

DAVID A. (2000), « La recherche-intervention, cadre général pour la recherche en management », in DAVID A., HATCHUEL A. & LAUFER R., *Les Nouvelles*

fondations des sciences de gestion, Paris, Vuibert, pp. 193-213.

FABBE-COSTES N. (1997), « Pilotage logistique. Quel système d'information ? », in FAYOL H. (1916), *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris.

FISHER M. L. (1997), "What Is the Right Supply Chain for Your Product?", *Harvard Business Review*, March-April, pp. 105-116.

FULCONIS F., PACHE G. & ROVEILLO G. (2011), *La Prestation logistique : origines, enjeux et perspectives*, Paris, Éditions EMS.

LAVASTRE O., CARBONE V. & AGGERON B. (2016), *Les Grands auteurs en logistique et supply chain management*, Paris, Éditions EMS.

PERJÉS G. (1970), "Army provisioning, logistics and strategy in the second half of the 17th century", *Acta Historica Academiae Scientiarum Hungaricae* 16(1/2), pp. 1-52.

RUTNER S. M., AVILES M. & COX S. (2012), "Logistics evolution: a comparison of military and commercial logistics thought", *The International Journal of Logistics Management* 23(1), pp. 96-118.

ROGERS D. S. & LEUSCHNER R. (2004), "Supply chain management: retrospective and prospective", *Journal of Marketing Theory and Practice* 12(4), pp. 60-65.

TAYLOR F. W. (1903), *Shop Management*, New York, London, Harper & Brothers.

Choix de biographies de Jomini

SAINTE-BEUVE Charles-Augustin (1869), *Le Général Jomini, étude*, Paris.

DE COURVILLE Xavier (1935), *Jomini, le devin de Napoléon*, préface de Jacques Bainville, Paris, Plon.

GUILLOT Renée-Paule (2007), *Jomini, âme double de Napoléon*, Éditions Alphonse.

Général JOMINI Antoine-Henri (2007), *Recueil de souvenirs pour mes enfants*, vol. 1, Société suisse d'études napoléoniennes, Alain Chardonnens, Payerne.

Principaux ouvrages de Jomini

Traité de grande tactique, 1805.

Histoire critique et militaire des guerres de la Révolution, 1810.

Traité des grandes opérations militaires, 1811.

Vie politique et militaire de Napoléon, 1827.

Précis de l'art de la guerre, 1838 (le texte est consultable sur le site de la BNF : <http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k86539g?rk=21459;2>).