

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift
Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft
Band: 172 (2006)
Heft: 4

Artikel: Stratégie(s) militaire et d'entreprise : une démarche similaire?
Autor: Chevallaz, Frédéric
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-70385>

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: 28.04.2026

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

Stratégie(s) militaire et d'entreprise – une démarche similaire?

A l'heure d'une moins grande disponibilité de l'économie envers l'armée de milice une étude cherche à déterminer dans quelle mesure la formation aux activités de conduite ne représenterait pas une expérience applicable au management de l'entreprise.

Frédéric Chevallaz

«En tant que concept la stratégie constitue actuellement l'essentiel du monde de la politique et des affaires. D'origine militaire, ce terme s'étend aujourd'hui à tous les domaines de la vie qu'ils soient économiques, sociaux, politiques ou autres».¹

Peut-on ainsi parler d'une seule et même activité intellectuelle, tant dans le contexte militaire, la conduite de la guerre, que dans le contexte de l'économie d'entreprise, la création de valeur économique? Telle est la question fondamentale qui a motivé un travail de mémoire de licence auprès de l'Università della Svizzera Italiana (www.unisi.ch) avec pour titre: «Une analyse systématique du processus de décision militaire dans le cadre de son application au management stratégique».²

Sur la base d'une lecture comparée de la littérature militaire et économique il a été possible d'établir des analogies précises en-

tre le processus des activités de conduite, les quatre activités cognitives fondamentales du raisonnement stratégique (identification, analyse, élaboration, réalisation et contrôle) de De Wit & Meyer (2004) et quatre processus de management stratégique de l'entreprise.

Sur la base de ces analogies nous avons posé que des éléments conceptuels du processus militaire des activités de conduite de l'Armée suisse peuvent être applicables dans le management stratégique, pour qui y est instruit.

Nous avons à cet effet procédé à une enquête d'échantillonnage effectuée entre le 7 février et le 18 mars 2005 auprès de 69 officiers de milice exerçant des fonctions dirigeantes dans l'économie privée et participant aux cours (SFEMG II, SFC II, SFEM I) de la Formation Militaire supérieure de l'Armée. Il leur a été demandé d'évaluer 14 éléments constitutifs des activités de conduite dans la perspective de leur application au management:

Appréhension du problème
Planification dans le temps
Mesures d'urgence
Schéma de raisonnement «EDC»
Penser en variantes
Éléments de l'appréciation de la situation
Développement des possibilités adverses

Évaluation des variantes
Élaboration du plan d'opération
Planification subséquente
Planification prévisionnelle
Conduite par objectif
Donnée d'ordres
Processus d'évaluation de l'action

Parallèlement, nous avons mené une série d'entretiens qualitatifs auprès de six personnalités, officier général et officiers supérieurs de milice. Il s'est agi du Col EMG Hans Ulrich Bigler, directeur général de VISCOM, du Col EMG Rolf Dörig, CEO du groupe SwissLife, du Col EMG Daniel Frei, président du conseil d'administration de «Kursaal Unternehmungen Bern», du Col EMG Rolf Furter, CEO de Syngenta Agro SA, du Col EMG Marco Netzer, CEO de la Banca del Gottardo, et enfin du Br Bruno Staffelbach, professeur ordinaire d'économie d'entreprise à l'Université de Zurich.

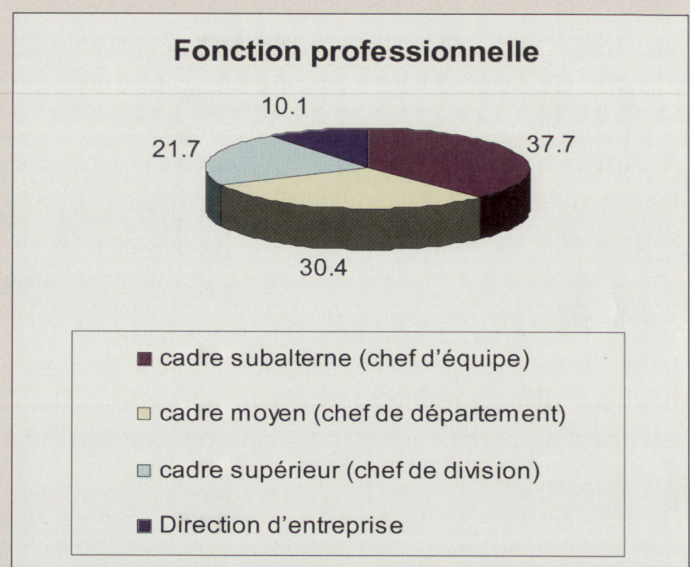
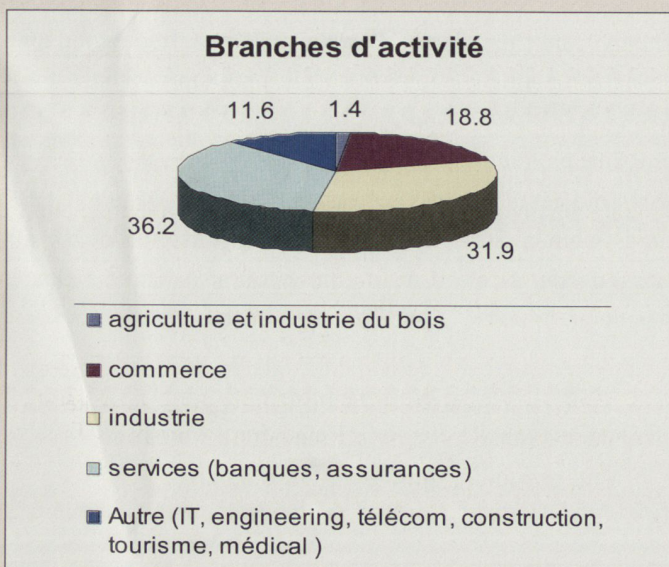
En conclusion de ce travail il convient de reconnaître que l'on se trouve en présence de deux domaines d'activités humaines distincts avec leurs finalités propres. Le recours à la force armée, pour imposer sa volonté à des fins politiques, est sans relation avec la création de valeur économique ajoutée. Quant à la nature des rapports entre acteurs, si la notion de conflit d'intérêts est fondatrice de la stratégie militaire, elle ne l'est pas nécessairement pour la stratégie d'entreprise. De plus, les rapports entre acteurs identifiés comme concurrents dans l'économie est indirecte, le marché exerçant une fonction d'intermédiation. Il n'est donc pas

¹ Moussa, A. (2002), *Cadre épistémologique de la stratégie d'entreprise et utilisations de la stratégie militaire dans le domaine des affaires.*

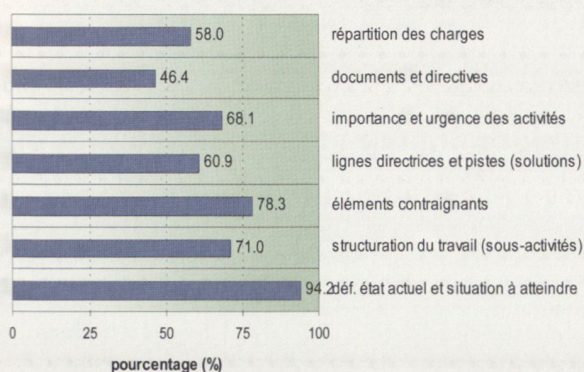
² L'intégralité du mémoire est consultable on-line à l'adresse suivante: <http://www.bul.unisi.ch/cerca/bul/memorie/com/pdf/0405Chevallaz.pdf>

³ La formulation des questions et des réponses du questionnaire a dans son ensemble écarté la désignation des éléments conceptuels en termes militaires. Ces derniers ont été reformulés, ou de manière abstraite ou dans une possible acception générale se référant plutôt au contexte économique de l'entreprise.

Nous présentons ci-dessous quelques tableaux illustrant les résultats obtenus.³

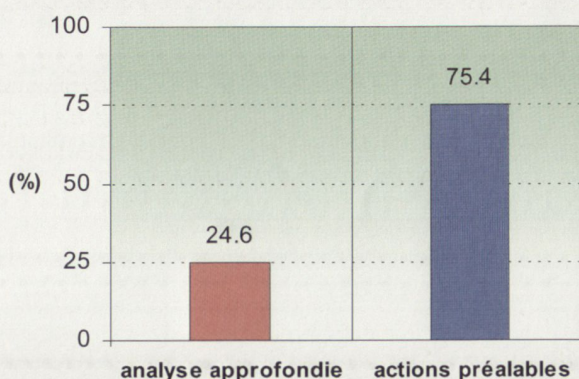


L'appréhension du problème (éléments)



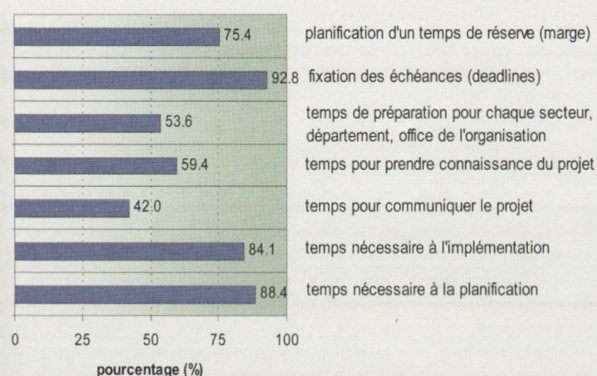
R. Furter: « C'est le premier élément clé pour le développement d'un travail soigné orienté au but et à la prise en compte du facteur temps. L'appréhension du problème est fondamentalement indispensable, sans quoi des tâches particulières nous échappent. »

Les mesures d'urgence



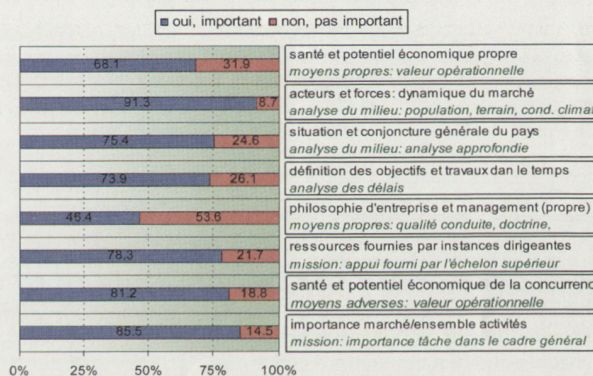
R. Dörig: « Les mesures d'urgence permettent de gagner en liberté de manœuvre, ce qui dans certaines situations, notamment de crise, est déterminant. Il peut par exemple s'agir d'associer au plus vite les collaborateurs, de mettre en place, au niveau opératif, une task force, de prendre immédiatement contact avec les stakeholders. »

La planification horaire



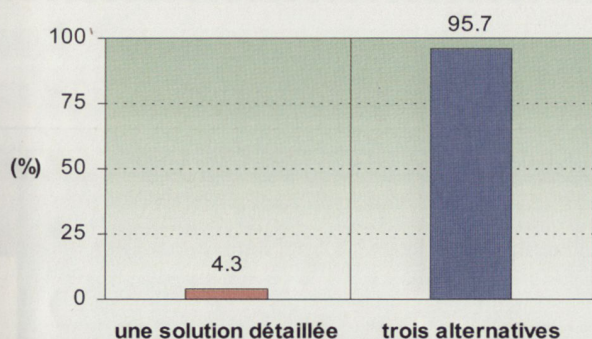
R. Furter: « Ce qui typiquement pose toujours le plus de problèmes ce sont les délais. La prise en compte du temps effectif nécessaire aux autres états-majors et collaborateurs pour remplir la mission qui leur est assignée est souvent réalisée de manière superficielle. La tendance est toujours celle de sous-estimer le temps nécessaire. »

appréciation de la situation 1/2 (facteurs)



D. Frei: « Ces facteurs de l'appréciation de la situation ont d'autres dénominations et se réfèrent à d'autres entités mais si j'adapte la systématique de raisonnement et d'appréciation de la situation militaire au contexte spécifique et que je procède selon cette même logique, je suis sûr de ne rien omettre et d'être exhaustif. »

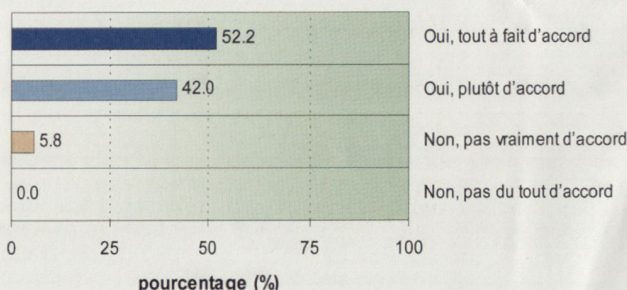
penser en variantes



M. Netzer: « Il faut être en mesure de comparer et de relativiser avec pour effet d'améliorer drastiquement autant la qualité de l'analyse que celle de la prise de décision. »

B. Staffebach: « L'économie a par nature toujours été une science basée sur la décision entre plusieurs options. Ainsi ceux qui ne mettent pas en pratique une réflexion en variantes sont de mauvais économistes. »

planification prévisionnelle



H.U. Bigler: « Pour saisir certaines fenêtres d'opportunités il est indispensable de disposer de planifications alternatives. Et c'est exactement cette logique de réflexion et de planification militaire qui vous permet de réagir rapidement. »

possible de prétendre à l'identification d'identités entre les deux domaines.

En revanche ce travail a mis en évidence une similitude de la démarche logique en tant que processus de réflexion. Ainsi, les activités de conduite peuvent revêtir un sens pratique dans le management stratégique. Dans une acception conceptuelle ou rationalisante il est possible d'identifier des activités cognitives et logiques similaires, lorsqu'il s'agit, en vue de réaliser un projet, de coordonner de manière efficace les activités d'une organisation, dans l'espace et dans le temps, à travers l'allocation de ressources limitées et en tenant compte d'un environnement.

C'est dans cette perspective qu'il est souhaitable que la promotion de la formation et de la conduite militaires soit poursuivie, intensifiée et systématisée auprès des partenaires de l'économie, à l'heure où, trop souvent, et par méconnaissance, l'activité de l'officier milicien est associée à tort à sa seule absence handicapante au sein de l'entreprise, alors qu'elle peut aussi être synonyme de formation et d'expérience complémentaires.

Et si pour l'entreprise l'engagement militaire était aussi synonyme de coût de formation contenu et création de «valeur ajoutée» à fort retour sur investissement? Alors

nous tenons là un bon et beau produit au service de notre pays et de sa prospérité! ■



Frédéric Chevallaz,
Lic. Sciences de la
Communication
Università della
Svizzera Italiana,
1066 Epalinges,
Cdt cp QG 10/1.

Schutz des Weltwirtschaftsforums Davos: Auftrag und Mittel als Routine?

Insgesamt verlief das 36. World Economic Forum 2006 (WEF 06) in Davos für den behördlichen Sicherheitsverbund schweizweit ohne schwer wiegende Zwischenfälle. Schutz und Sicherheit des WEF und seiner Teilnehmer waren bestmöglichst gewährleistet. In Davos verzichteten die vorwiegend einheimischen WEF-Kritiker während ihrer Kundgebung auf Gewalt. In Basel verursachten die rund 1500 Demonstranten einigen Sachschaden durch eingeschlagene Scheiben sowie mittels Farbbeutel und Sprühereien. Wie in den Vorjahren ersuchten die zivilen Behörden des Kantons Graubünden um Unterstützung durch die Armee. Deren Assistenzdienst stützte sich, wie bereits beim WEF 05, auf einen Entscheid des Parlamentes von 2004. Dieser kam zustande aufgrund des Beschlusses des Bundesrates vom 15. September 2004 beziehungsweise seiner vom gleichen Tag datierten Botschaft zum Bundesbeschluss über den Einsatz der Armee im Assistenzdienst zur Unterstützung des Kantons Graubünden bei den Sicherheitsmassnahmen im Rahmen des WEF 05 und des WEF 06. Die Armee setzte zwischen dem 16. und dem 30. Januar von den

parlamentarisch bewilligten 6500 Angehörigen durchschnittlich 4100 pro Tag ein. Die nicht im WEF-Einsatz stehenden Armeeangehörigen bestritten einen üblichen Wiederholungskurs. Die Formationen des Heeres schützten (überwachen, bewachen, sichern) lebenswichtige zivile Objekte (Energie- und Wasserversorgung, Telekommunikation, Verkehr, Führung) und militärische Einrichtungen (Führung, Luftwaffe, Logistik, eigene Standorte). Sie erbrachten wichtige logistische Leistungen zugunsten der zivilen und militärischen Sicherheitskräfte. Zudem betrieben die Berufsleute der Militärischen Sicherheit Personenschutz und Zutrittskontrollen. Die mit Österreich zusammenarbeitende Luftwaffe schützte den eingeschränkten Luftraum über Davos und führte Lufttransporte sowie Aufklärungs- und Überwachungsflüge durch. Sie hatte nur einen Luftzwischenfall zu verzeichnen, im Gegensatz zu sechs im Jahre 2005 und 14 im Jahre 2004.

Bei der Beurteilung von Schutz und Sicherheit des WEF dürfen zwei Tatsachen nicht ausser Acht gelassen werden. Erstens ist die Schweiz gemäss den einschlägigen internationalen Übereinkommen verpflichtet, die Si-

cherheit «völkerrechtlich geschützter Personen» zu gewährleisten. Zweitens kann in der Schweiz keine internationale Grossveranstaltung mehr durchgeführt werden, ohne dass die zivilen Behörden logistisch und sicherheitsmässig durch die Armee unterstützt werden. Für die Folgejahre ist zum Schutz des WEF ein neuer behördlicher Entscheidungsablauf Kanton/Bund mit einem Parlamentsbeschluss notwendig. Dies gilt übrigens auch für die Fussball-Europameisterschaft 2008. Beim Schutz des WEF geht es darum zu vermeiden, aufgrund des 2006 verhältnismässig ruhigen Verlaufs die personellen, materiellen und finanziellen Mittel voreilig zu kürzen. Die bereits in der bundesrätlichen Botschaft vom 15. September 2004 geschilderte Bedrohungslage hat sich in der Zwischenzeit nicht verändert, im Gegenteil. Zudem dürfen Planung und Durchführung weiterer Einsätze der Armee zum Schutz des WEF nicht zur Routine werden – «Misstrau dem Augenfälligen!».

Heinrich Wirz, Oberst a D,
Militärpublizist, 3047 Bremgarten



Telefon+ 41 (0)34 408 58 58
Telefax+ 41 (0)34 408 58 49
Internet www.kasag.ch
E-Mail info@kasag.ch

Flugfeld – und strassentaugliche Betankung nach ADR:

- Container auf Abrollrahmen aufgebaut
- Zugwagentank
- Tanksattelaufleger
- Mobile Pumpaggregate

