

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2008)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Division Planification stratégique Défense : des débuts prometteurs!  
**Autor:** Allain, Philippe / Sudaro, Tiziano  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-346899>

#### **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:** 18.02.2026

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



Quels dangers pour demain?

## Division Planification stratégique Défense : des débuts prometteurs !

**Cap Philippe Allain, en collaboration avec le Dr Tiziano Sudaro**

Rédacteur adjoint, RMS+

**S**a mission : fournir au commandement de l'Armée<sup>1</sup> une aide à la décision. Subordonnée à l'Etat-major de planification de l'armée, la division Planification stratégique Défense contribue à l'élaboration de produits tels que « Stratégie de l'armée suisse 2007 » dont le but est d'assurer la mise en œuvre d'une gestion stratégique auprès du domaine Défense qui soit en adéquation avec le cadre défini par le niveau politique et les ressources (notamment financières) disponibles. Cela doit permettre à l'armée de remplir efficacement les prestations assignées et de se positionner ainsi en tant qu'élément essentiel de la politique de sécurité.

« Avant, le terme 'stratégie' était certes présent, mais il n'y avait pas véritablement de gestion stratégique ». Tiziano Sudaro, chef Planification stratégique Défense, colonel EMG de milice, a été appelé en 2004, par le divisionnaire Jacob Baumann avec la mission aussi vague que passionnante d'assurer l'optimisation de la dimension stratégique.

Ce docteur en sciences économiques de formation, executive MBA confirmé par 10 ans d'expériences dans de nombreuses multinationales, apparut d'emblée comme un trait d'union entre la théorie du management et ses différentes mises en pratique d'une part dans le secteur privé et de l'autre dans le domaine de la Défense. Ces trois bases lui serviront d'ailleurs de point de départ dans sa réflexion.

### La tactique des petits pas toujours focalisée à l'aide à la décision

Après avoir effectué son appréhension du problème, le Dr Sudaro définit la situation de la gestion stratégique au sein de l'armée suisse avec ces trois affirmations :

1. la « stratégie » au sein de l'Armée suisse était dispersée, elle manquait de centralisation ;

2. le mot stratégie était utilisé de manière redondante;
3. il n'existait pas de charnière entre la planification à long terme et sa mise en œuvre.

« Afin de prouver la valeur ajoutée et la nécessité d'une planification stratégique centralisée, il s'agissait en premier lieu d'obtenir le consensus du Commandement de l'Armée. En effet, seuls ces 'key players' avaient (ont) le pouvoir décisionnel requis pour appuyer la mise en œuvre d'une conduite stratégique sur la base du 'Ist-Soll Zustand' présenté. » Le Dr Sudaro, converti à la prudence du DDPS, a obtenu ce consensus. Chaque nouveau pas est validé par le Chef de l'Armée et les autres membres du Commandement de l'Armée, afin de consolider le développement de la gestion stratégique. Seul le Chef de l'Armée (CdA) a la vue d'ensemble pour assurer la décision.

### Le développement de la stratégie dans l'armée suisse<sup>2</sup>

Chaque organisation, publique ou privée, devrait avoir une vision claire de son positionnement futur, des objectifs à atteindre et des voies à emprunter. Le cheminement de l'état actuel à l'état souhaité -ou vision- est garanti par la mise en œuvre de la stratégie. Grâce à cette boussole, il devient possible au Chef de l'Armée d'adapter l'organisation en tenant compte du milieu dans lequel elle évolue.

Ce processus pluriannuel est appliqué de façon séquentielle. Chaque phase s'appuie sur l'accord du Commandement de l'Armée, ce qui permet la double cohérence :

- de haut en bas au sein du domaine Défense par l'intermédiaire des Subordonnés directs du Chef de l'Armée ;

<sup>1</sup> Inspiré de « Steuerung der Strategie der Schweizer Armee 2007 », *ASMZ* n°11, 2007.

<sup>2</sup> Armeeführung (AF).

- et de bas en haut en direction du DDPS par l'intermédiaire du Chef de l'Armée.

Les effets de cette stratégie sont clairement limités à l'armée ; le respect du primat de la politique est garanti. Les documents élaborés par la division, en étroite collaboration avec des représentants de chaque subordonné direct du CdA, sont appelés à être adaptés en fonction des besoins du Commandement de l'Armée. Sur la base de cette aide à la décision, le Chef de l'Armée a ainsi pu mettre de l'ordre, surtout par rapport à la multitude « d'approches stratégiques » que le domaine Défense connaissait auparavant, et aussi instaurer dans ce dernier une véritable culture de la stratégie. Les liens entre planification stratégique et mise en œuvre sont garantis par la formulation de directives stratégiques dans les lignes de développement DEOIMP du MASTERPLAN (ou plan directeur).

La stratégie de l'Armée étant évolutive, le contrôle de sa mise en œuvre est assuré par l'application de la méthode *Balanced Scorecards*. Cet instrument de contrôle permet notamment :

- une vue d'ensemble entre l'état actuel et la vision ;
- un contrôle empirique des progrès accomplis au regard des buts stratégiques fixés, et ce au moyen d'indicateurs de performance clés ;
- la formulation de mesures afin de combler les lacunes constatées ;

- un développement conduit des capacités opérationnelles de l'entreprise selon les buts fixés dans la stratégie.

Ainsi, l'approche proposée par la division Planification stratégique Défense est un outil important aux mains du CdA et de ses subordonnés directs, car elle leur permet de conduire l'organisation de façon stratégique.

La « Stratégie de l'armée suisse 2007 » n'est pas un document figé pour les 10 prochaines années, mais doit au contraire être régulièrement adapté aux conditions internes et externes, ainsi qu'aux expériences vécues (*lessons learned*) par le domaine Défense. Cette actualisation s'opère à travers le « *strategy check* ».

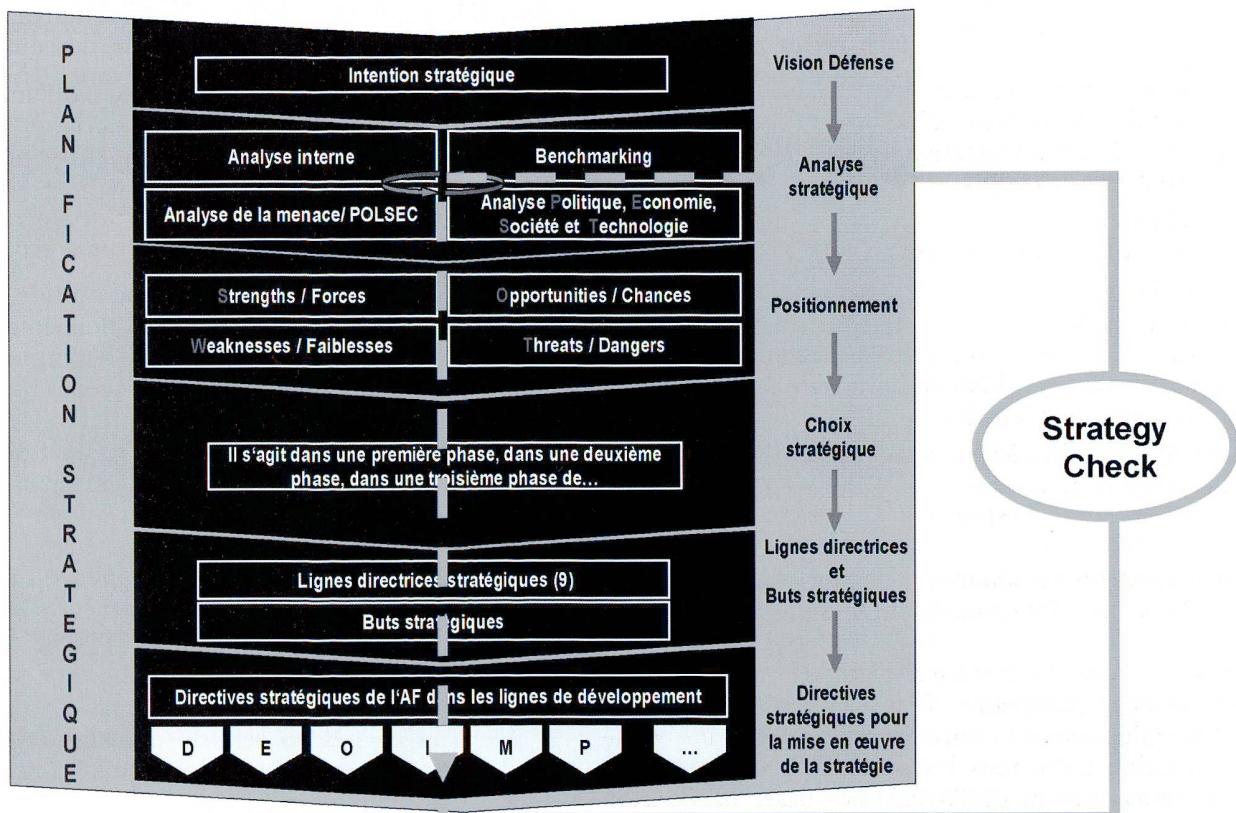
### Le *strategy check*

Après la phase de mise en ordre, symbolisée par la diffusion du document « Stratégie de l'Armée suisse 2007 », il s'agit de consolider les bases de la conduite stratégique. Ainsi qu'il apparaît sur le graphique, le processus du *strategy check*, conduit par le Chef de l'Armée, doit valider chaque étape, ou en commander l'adaptation.

Le *strategy check* commence avec l'identification des modifications pertinentes pour la stratégie Défense dans les domaines de l'analyse interne, du *benchmarking* de la menace et de l'environnement politique, économique, social et technologique. Sur la base des différences



## Suivi de la Stratégie – Strategy Check



observées entre l'état actuel et la vision stratégique, il s'agit de tirer les conséquences pour l'ensemble de la planification stratégique.

Cependant, la seule observation de la situation stratégique ne suffit pas à préparer le domaine Défense à affronter les risques de dimension stratégique pouvant commander une inflexion de la stratégie. Afin notamment de ne pas menacer l'atteinte des objectifs, il est judicieux de mettre en place un management des risques stratégiques au sein même du *strategy check*. Ces tâches sont les suivantes :

- identification des risques pertinents pour la stratégie de la Défense ;
- analyse des risques selon leurs critères de probabilité, d'exposition et d'impact ;
- priorisation des risques ;
- traitement des risques selon des scénarios ;
- développement d'un système d'alarme avancé (*Early Warning System*) ;
- analyse des conséquences des risques pour la stratégie ;
- développement de contre-mesures.

Pour accomplir le *strategy check*, le domaine Défense requiert la collaboration d'experts internes et externes dans les domaines suivants :

#### 1. Menace

Le renseignement intégré par le biais du Service de renseignement stratégique, qui fait le lien avec les partenaires.

#### 2. Politique de sécurité

Direction de la politique de sécurité.

#### 3. Environnement politique, économique, social et technologique

Politique : Center for Security Studies de l'EPFZ.  
Economie : Hochschule Saint Gall (HSG).  
Société : Center for Security Studies de l'EPFZ.  
Technologie : Armasuisse.

#### 4. Benchmarking

Hochschule Saint Gall (HSG), doublé d'un noyau d'experts.

#### 5. Experts internes

Noyau d'experts proposés par les subordonnés directs du CdA (militaires de carrière notamment) et représentants de la milice.

#### 6. Management des risques stratégiques

Renseignement intégré.  
Center for Security Studies de l'EPFZ.

Les partenaires mentionnés ci-dessus sont une base de départ appelée à être consolidée et élargie dans le futur.

Dans le cadre du *strategy check*, la mission de la Planification stratégique Défense est d'assurer, en collaboration avec le noyau d'experts internes, une bonne coordination entre tous les partenaires et ainsi offrir au Commandement de l'Armée des bases de décision optimales.

Le développement d'une gestion des risques stratégiques devra également comprendre la mise en œuvre d'un système d'alerte avancée (*Early Warning System*) permettant d'effectuer un *monitoring* global (identification de nouvelles tendances, problématiques dans les domaines menaces et environnement PEST de l'analyse stratégique) et ciblé (analyse ciblée pour l'identification de signaux faibles par rapport aux indicateurs définis dans les scénarios). Il sera alors possible d'analyser en permanence les conséquences pour la conduite stratégique et fournir des bases décisionnelles pour le Commandement de l'Armée sous forme d'actions à entreprendre. A cet effet, les services de renseignements jouent un rôle essentiel. La création et l'affinage de cet *Early Warning System* nécessitent du temps.

#### Un sentiment d'optimisme

Le commandant de corps Nef veut consolider l'étape de développement 08/11. Tiziano Sudaro enchaîne avec conviction : « Notre rôle est d'amener les bases de décision au Chef de l'Armée pour assurer cette consolidation, mais ce sont uniquement des bases, car la décision finale lui revient bien évidemment. ».

Avec 14 postes civils à 100%, la division Planification stratégique Défense en est à ses débuts, mais ses contributions sont reconnues. Son chef se réjouit. « Notre rôle de support décisionnel en faveur du Chef de l'Armée a atteint une bonne base de départ. Il s'agit maintenant de continuer avec cette approche *step by step*, toujours respectueuse de la volonté du Chef de l'Armée et de ses subordonnés directs. »

Le Chef de l'Armée dispose désormais d'une aide à la décision et d'une gestion stratégique – notamment des risques – qui garantira d'autant plus de cohérence à moyen et long termes que les processus sont finalisés sur une base consensuelle. Des propos enchanteurs? Nous voici peut-être à l'aube d'une nouvelle phase dont rêvent de nombreux officiers depuis les années 90 : celles qui marquèrent les premières mesures d'une longue valse de réformes : une vision claire, des chemins cohérents et des moyens adaptés !

Ph.A., T.S.