

<b>Zeitschrift:</b>	Revue Militaire Suisse
<b>Herausgeber:</b>	Association de la Revue Militaire Suisse
<b>Band:</b>	- (2016)
<b>Heft:</b>	6
<b>Artikel:</b>	Similitudes entre les outils militaires pour l'aide à la prise de décision et la pratique du métier d'avocat (1e partie)
<b>Autor:</b>	Kilchenmann, Emmanuel / Bérard, Stefan
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-781488">https://doi.org/10.5169/seals-781488</a>

### 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

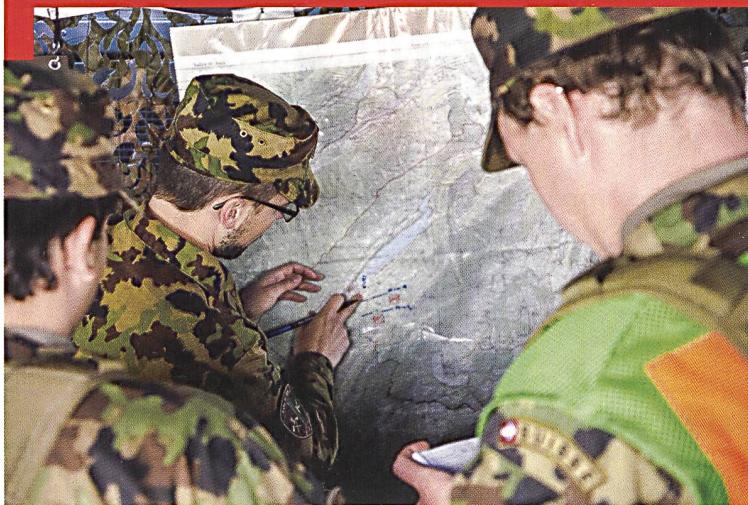
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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:** 15.01.2026

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



La donnée d'ordres est en principe l'aboutissement d'un processus : la planification.

## Cadres

### Similitudes entre les outils militaires pour l'aide à la prise de décision et la pratique du métier d'avocat (1<sup>e</sup> partie)

**Maj EMG Emmanuel Kilchenmann, maj EMG Stefan Bérard**

Etat-major de la brigade d'infanterie 2 et de la brigade blindée 1

**L**es activités de conduite militaire permettent d'analyser avec systématique les problèmes dans des conditions difficiles.<sup>1</sup> Nous entendons ou lisons souvent que la formation militaire à la conduite et au commandement apporte une utilité dans le développement des compétences personnelles et sont des atouts pour les carrières civiles. Nous en sommes convaincus.

La complexité d'un mandat ne découle pas uniquement du cadre légal topique. En fonction du nombre et de la nature des acteurs impliqués et face à une pluralité d'aspects devant être gérés en parallèle, l'avocat sera contraint de prendre des mesures organisationnelle pour honorer son mandat.

Dès lors, nous nous sommes interrogés sur la transposabilité des activités de conduite et de planification militaire ou, selon notre formulation, des « techniques d'aide à la prise de décision, » à notre profession en ce qui concerne la gestion des dossiers de la clientèle.

## Similitudes

**Vocabulaire :** Il est frappant de constater qu'un bon nombre de termes issus des milieux militaires et de la profession d'avocat sont identiques. Dans ces deux domaines, l'on parle notamment fréquemment de conflit, de partie adverse, de stratégies ou encore de tactique et d'action.

**Mandat :** Le mandat, soit le « contrat par lequel une personne s'oblige à rendre des services dans l'intérêt d'une autre conformément à la volonté de celle-ci [...]»<sup>2</sup> est tout

à fait transposable au travail d'un officier, en particulier d'état-major général (ci-après : EMG) oeuvrant dans une grande unité.<sup>3</sup>

En effet, le métier d'un officier EMG consiste à élaborer des bases pour les décisions d'un commandant, puis de mettre en œuvre lesdites décisions.

Concrètement, le décideur militaire est confronté à un problème qu'il doit résoudre dans l'espace et le temps avec les forces et les informations dont il dispose.

Il en va de même pour le client d'un avocat qui soumet à son conseil un problème. Problème qu'il s'agira d'analyser, puis l'avocat proposera des solutions, respectivement des manières d'agir à son client. Ensuite, l'avocat les évaluera et aidera son mandant à prendre une décision. Finalement, il s'agit d'appliquer les décisions au travers d'actions.

**Vision holistique :** Les connaissances juridiques à elles seules ne suffisent pas pour résoudre des cas complexes. L'homme de loi ne sera guère efficace s'il ne tient pas compte de tous les aspects qui composent le système dans lequel évolue le problème juridique de son client.

D'ailleurs, le juriste qui ne voit le monde qu'à travers la lucarne de sa spécialité (parfois réduite à la loi), peut rapidement être confronté aux limites du légalisme et si l'on pousse un peu le trait, être affublé du sobriquet d'imbécile technique. Le cadre légal n'est de loin pas le seul paramètre à prendre en compte durant la gestion des mandats.

Au niveau militaire, les outils d'aide à la prise de décision offrent un schéma, une marche à suivre standardisée pour comprendre et résoudre des problèmes. Ces outils permettent de découvrir les éléments importants du

<sup>1</sup> Les auteurs tiennent à remercier le brigadier Mathias Tüscher, commandant de la 2<sup>e</sup> brigade d'infanterie et le colonel EMG Hans-Jakob Reichen, commandant de l'Ecole d'artillerie à Bière, pour leurs relectures et leurs précieuses remarques. Nos réflexions ont fait l'objet d'une publication dans la *Revue de l'avocat* 2016, p. 255ss que nous reproduisons ici avec l'accord des éditions Stämpfli.

<sup>2</sup> P. Tercier/P.G. Favre, *Les contrats spéciaux*, 4<sup>e</sup> éd., Genève/Zurich/

problème et leurs interdépendances, permettant ainsi une analyse systématique du problème dans toute sa complexité, surtout lorsque le temps pour la prise de décision est limité et que le décideur est soumis à d'autres pressions.

Les marches à suivre ou les procédures ne permettent pas seulement d'éviter les omissions, mais ont l'avantage, quand elles sont maîtrisées par une équipe, de pouvoir faire travailler en parallèle plusieurs personnes afin de rentabiliser au maximum le temps à disposition.

A cela, il faut ajouter qu'il ne suffit pas seulement d'appliquer la méthode de manière rigide, même si c'est à tort l'image que peuvent parfois avoir les militaires. Le suivi à la lettre de la méthode permet certes de rassurer certains esprits, mais prendre les éléments les uns après les autres comme un bon exécutant, fidèle aux consignes, sans les mettre en lien les uns avec les autres, est insuffisant. Il est donc impératif d'avoir une vision holistique du problème, ceci afin d'identifier les interdépendances entre tous les paramètres d'un état de fait qui vont amener à la prise de décision.

Malgré le fait que la majorité des clients viennent consulter un avocat pour résoudre leurs problèmes juridiques, ces problèmes ne sont souvent que la conséquence d'autres problèmes (notamment organisationnels, personnels, humains ou encore matériels) et la solution la plus adéquate ne passera pas forcément par une bataille juridique devant les Tribunaux.

Il revient à l'avocat d'identifier ces problèmes et d'agir en permanence dans l'intérêt du client en conseillant une approche, toujours sous un angle juridique, mais sans forcément se solder par de grandes écritures ou des actions judiciaires.

Prenons deux exemples pour illustrer notre propos :

Si l'on considère le droit des affaires, la seule connaissance du droit commercial ne suffit pas. L'avocat qui ignore la science économique, qui ne comprend pas le fonctionnement d'une entreprise et du marché, se verra très rapidement limité quant à la qualité de ses services.

Il en va de même en droit de la famille. Celui qui ne connaît que le droit civil et ignore les fondements familiaux ou le fonctionnement des interactions dans une famille, celui qui est dénué de toute empathie, sera rapidement dépassé.

Ainsi, les seules compétences juridiques ne suffisent pas, tout comme la seule maîtrise technique des armes ne suffit pas pour atteindre un objectif militaire. Le décideur militaire doit connaître le terrain, l'adversaire et comprendre sa mission dans le cadre général. Dans le même ordre d'idée, nous sommes d'avis que le métier d'avocat ne se limite pas à ses seules connaissances juridiques et que pour proposer des solutions cohérentes dans une affaire donnée, plusieurs éléments devront être pris en compte.

Les outils d'aide à la prise de décision permettent de structurer le raisonnement, mais une vision holistique reste indispensable.

### **Gestion du stress et de l'incertitude**

Quel juriste peut affirmer avec certitude à son client quelle sera l'issue d'une procédure juridique? Quel chef militaire peut affirmer que l'engagement dont il a la responsabilité sera couronné de succès?

Il est certes possible de livrer un pronostic et promettre de tout mettre en œuvre en vue d'atteindre un résultat, mais il est tout bonnement impossible de le garantir tant dans les engagements militaires que dans le cadre du mandat, à savoir garantir une issue favorable dans une procédure judiciaire.

Les outils d'aide à la prise de décision permettent précisément de gérer les incertitudes. Car le processus systématique des activités de conduite militaire tient compte du fait que ses utilisateurs sont confrontés à une forte pression de temps et à un haut degré d'incertitude résultant d'informations imprécises, incomplètes, fausses, périmées ou disponibles trop tard.

Nous sommes persuadés que bon nombre d'avocats y verront leur quotidien dans cette description pourtant fortement inspirée de la science militaire.

L'application d'un processus permet de ne pas passer à coté de cette étape et, au besoin, de la déléguer.

En effet, dans ces deux domaines, les résultats ne dépendent pas seulement de nos propres actions.

Quant à la gestion du stress, combien d'avocats-stagiaires abandonnent la profession au terme de leur stage simplement car ils ne supportent pas la pression ou l'incertitude inhérente à la profession.

### **Pression du temps**

En situation de crise, le temps vient toujours à manquer. Peut-être d'ailleurs est-ce pour cela que l'on considère qu'il s'agit d'une situation de crise.

Nous n'aurons besoin de convaincre personne que bon nombre de dossiers traités par des avocat se font sous la contrainte du temps. C'est le cas lorsque le client vient consulter au dernier moment.

E. K. et S. B.

*A suivre.*