Zeitschrift: Revue Militaire Suisse

Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse

Band: - (2017)

Heft: 1

Artikel: Similitudes entre les outils militaires pour l'aide à la prise de décision et la pratique du métier d'avocat (2e partie) [Fortsetzung]

Autor: Kilchenmann, Emmanuel

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-781537

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

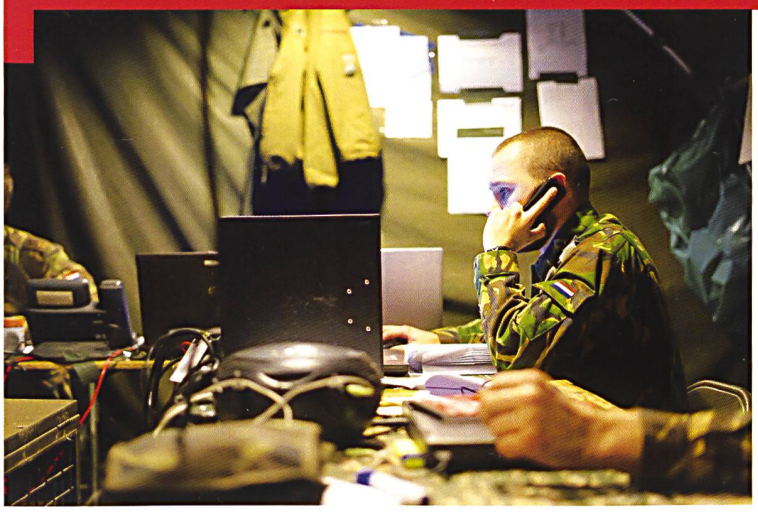
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées 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: 21.11.2025

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



Toutes les illustrations : Le travail au sein du poste de commandement de la 43e brigade néerlandaise. Voir article page 40.

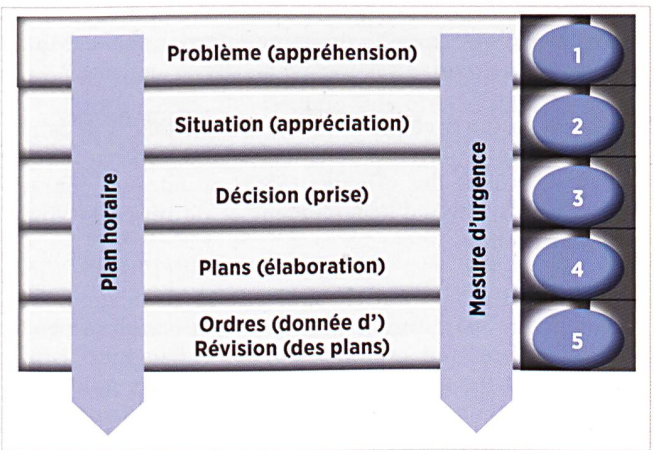
Cadres

Similitudes entre les outils militaires pour l'aide à la prise de décision et la pratique du métier d'avocat (2e partie)

Maj EMG Emmanuel Kilchenmann, maj EMG Stefan Bérard
Etat-major de la brigade d'infanterie 2 et de la brigade blindée 1

Dans le cadre des activités de conduite (ou de l'aide à la prise de décision), la science militaire s'appuie sur un processus en cinq phases successives, accompagnées de deux éléments qui se déroulent en parallèle et en permanence. Il s'agit du modèle 5+2.

Nos expériences nous ont montré que le modèle 5+2 est dans une très large mesure transposable à la résolution de problèmes juridiques. Chaque phase du processus peut être développée de manière plus ou moins approfondie en fonction de la complexité des tâches. Il est donc possible d'appliquer cette méthode aussi bien à des petites affaires juridiques, qu'à des projets de grande envergure. Dans tous les cas, le processus de base reste le même.
D'ailleurs, il s'agit d'un des éléments qui avait motivé la révision de la réglementation militaire suisse en la matière, l'idée étant d'avoir un processus applicables à tous les niveaux de conduite, avec la possibilité d'adapter le niveau de détails en fonction de la complexité de la tâche ou du niveau auquel le problème sera traité.



L'appréhension du problème

Chaque nouveau problème militaire (nouvelle situation, tâche ou mission) confronte un commandant et son état-major à une appréhension du problème. L'avocat confronté à une nouvelle affaire se trouve dans une situation similaire où la méthode militaire d'appréhension du problème en trois étapes (détection, éclairage et appréciation du problème) est complètement transposable.

L'appréhension du problème permet de faire une première réflexion afin d'organiser le travail entre les différents collaborateurs. Ceci permet de donner un cadre, un état d'information et une vision commune au personnel engagé dans le traitement de l'affaire. Cette manière de procéder permet non seulement à l'avocat et à son équipe de clarifier la situation, mais permet également au client de savoir comment son problème sera traité. Il s'agit d'ailleurs d'un devoir professionnel de l'avocat que de lui expliquer ce qu'il entend faire et obtenir le consentement de son client.

Les étapes de l'appréhension du problème

La détection du problème permet de visualiser l'ensemble du problème, elle permet de déterminer dans quel cadre et dans quels délais il y a lieu d'agir. En présence d'une nouvelle affaire juridique, on part de la situation actuelle du client, que l'on met en perspective avec la situation finale recherchée.

L'éclairage du problème permet de découper l'affaire en un nombre maîtrisable de problèmes partiels et d'en décrire les tâches correspondantes. Il est ainsi possible d'engager du personnel dans la résolution de ces problèmes partiels, à l'instar d'un état-major. Pour ce faire, différentes personnes travaillent en parallèle à la résolution du problème. Il convient également de fixer les lignes directrices spécifiques pour chaque tâche. Il s'agit d'un élément qui doit être discuté avec le client.

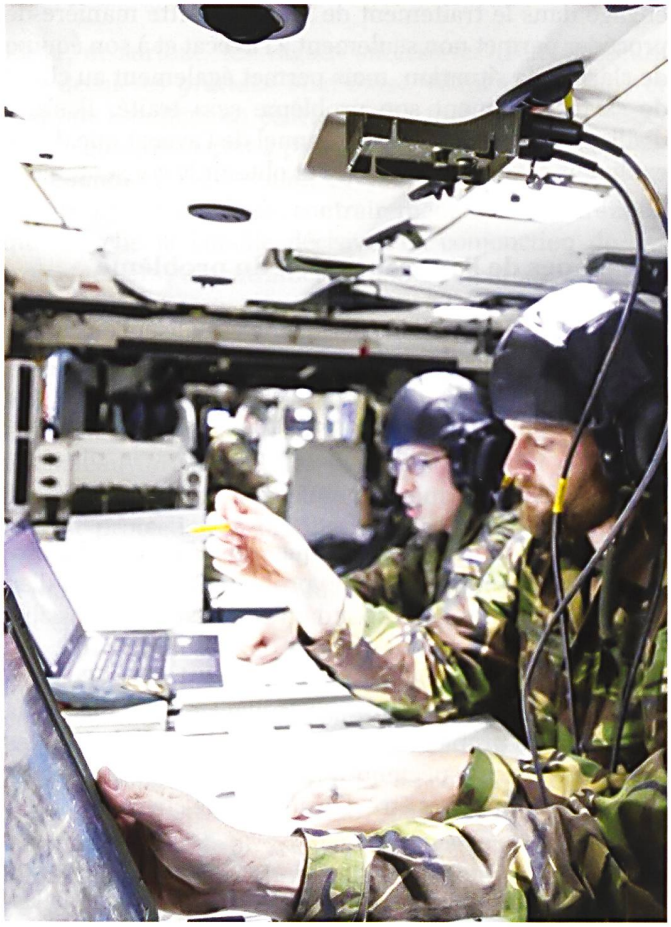
Finalement, l'appréciation du problème permet de définir l'importance et l'urgence des tâches partielles.

C'est également le moment de régler la compétence organisationnelle du personnel.

Les résultats de ces trois étapes de l'appréhension du problème sont: la description des tâches ou de l'état final recherché ; l'exposé des objectifs et tâches partielles ainsi que leur importance et urgence.

Le client peut définir des lignes directrices supplémentaires. Il s'agit pour le responsable du dossier de fixer l'articulation, respectivement la composition de son équipe de travail pour résoudre les tâches.

Suite à de nombreux disfonctionnements internes avec ses collaborateurs médecins et externes avec l'autorité cantonale sanitaire, les administrateurs (ci-après: les clients) d'un centre médical consultent une étude d'avocats. Les médecins engagés à titre d'employés considèrent qu'ils ont le droit d'aménager librement leur temps de travail et de refuser à leur bon vouloir la prise en charge de patient pendant les heures de travail mentionnées dans leur contrat de travail. Ils sont régulièrement absents et critiquent ouvertement les administrateurs du centre médical devant les clients et auprès des autorités cantonales. Les dissensions ont commencé suite à la demande des administrateurs à ce que ses employés respectent les horaires de travail et au refus d'accorder une augmentation de salaire aux médecins. Les médecins se sentant touchés dans leur indépendance, menacent de convoquer la presse afin de dénoncer l'affaire à titre de rétorsion.



Afin de mettre un terme aux tensions internes de la structure, les clients souhaitent se séparer des médecins et former une nouvelle équipe de soignants engagés à titre de médecins indépendants pour les remplacer. De la sorte, les médecins seront rétribués en fonction du travail effectivement accompli. Pour ce faire, les clients doivent obtenir les autorisations nécessaires auprès des autorités cantonales compétentes, assurer une transition de l'ancien au nouveau régime sans interruption de la prise en charge des patients et sauvegarder l'image du centre tout au long du processus.

Suite à la première prise de contact avec les clients, les avocats ont procédé à l'appréhension du problème et identifié trois problèmes partiels :

- une phase d'apaisement de la situation ;
- la fin du régime organisationnel actuel ;
- la mise en place du nouveau régime organisationnel.

Puis, les avocats ont décrit les tâches pour chacun des problèmes partiels, fixé les lignes directrices pour chacun des problèmes et fixé l'organisation de l'étude, ainsi que l'ordre de priorité dans lesquels ils doivent être traités (voir tableau page suivante).

Mesures d'urgence

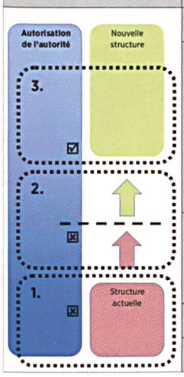
Les mesures d'urgence concernent des paramètres qui ont une influence fondamentale sur la planification et le déroulement de l'action. Il s'agit des mesures à prendre immédiatement afin de pouvoir continuer les activités de conduite.

Young Reserve Officer Workshop (YROW) 2017

L'atelier pour jeunes officiers de réserve (YROW) se tiendra en 2017 du samedi 29 juillet au dimanche 6 août à Prague (CZE), pendant le congrès d'été de la Confédération interalliée des officiers de réserve (CIOR ; plus d'informations sous www.cior.net). Vous êtes âgé entre 20 et 30 ans et vous portez le grade de lieutenant à capitaine ? Vous vous intéressez au domaine international et vous avez de bonnes connaissances de la langue anglaise ?

La Suisse donne la chance à deux jeunes officiers de faire une première expérience dans le domaine international. La Société suisse des officiers (SSO) prendra en charge les frais de voyage, d'hébergement et de repas, si vous êtes sélectionnés.

Les personnes intéressées sont priées de s'annoncer par mail au maj Christoph Merki (christoph.merki@alumnibasel.ch) en y joignant un curriculum vitae mentionnant de manière détaillée le parcours militaire, ainsi qu'une lettre de motivation pour la participation au YROW 2017. La fin de l'inscription est fixée au 30 avril 2017.

Détection du problème	Éclairage du problème/appréciation du problème			
	**Tâche(s) partielle(s)**	1. Apaisement	2. Fin 1er régime	3. Mise en place 2e régime
	Description des tâches (Liste des tâches)	- Prise contact autorité - Compréhension cadre légal applicable par l'autorité - Rappel droits et devoirs collaborateurs - Gestion communication - Préparation transition	- Licenciements - Transmission dossiers - Nouveaux contrats collaborateurs - Opération d'information	- Obtenir nouvelle autorisation - Cahier des charges - Nouveaux contrats collaborateurs
	Lignes directrices	- Instaurer une relation de confiance avec l'autorité - Tenir compte des risques réputationnels	- Intérêts des patients au centre des raisonnements - Image positive de l'entreprise	- Séparation gestion opérationnelle et direction - Stabilité structure
	Priorités Importance/Urgence	1/1	2/2	1/3
	Responsabilités	Étude K & Co	À définir resp. mandat	À définir resp. mandat

Les avocats sont souvent confrontés à l'urgence dans la mesure où les possibilités d'agir en justice sont souvent limitées en fonction de l'écoulement du temps (prescription, délai, incombance, etc.). Il n'est pas rare que les clients viennent consulter un avocat tardivement, dès lors le praticien du droit sera inévitablement confronté à l'urgence.

L'avocat qui arrive à déclencher le plus tôt possible les mesures d'urgence adéquates se crée des conditions de travail propices à une réflexion qui peut se dérouler dans un cadre serein.

Planification horaire

La planification horaire est une étape essentielle des activités de conduite, pourtant souvent négligée dans la pratique de l'avocat, hormis la question des délais, et souvent reléguée au secrétariat.

Une bonne planification horaire permet pourtant de surmonter un nombre considérable de problèmes.

Pertinence du plan horaire dans la gestion d'un mandat

La mise en place d'un échéancier avec le client, ainsi que les autres partenaires ou parties aux intérêts convergents est très important (plan horaire externe). D'une part, il est informé sur le déroulement horaire probable de la procédure qui est souvent longue. Cela permet de le rassurer. Puis, il est aussi parfaitement informé quand il doit produire quelles informations ou pièces ou quand les collaborateurs de l'étude doivent fournir certains produits (recherches juridiques, rédaction de mémoires, etc.). Dans ce cadre, une estimation réaliste du temps nécessaire à l'exécution de chaque action est essentielle. La priorisation des tâches prend toute son importance lorsque le temps disponible n'est pas suffisant.

La tenue d'un plan horaire tant interne qu'externe est essentielle. Car l'avocat qui ne respecte pas un délai viole gravement ses obligations professionnelles. De plus, lorsqu'un avocat est en charge de plusieurs affaires, cela devient d'autant plus important. En conséquence, il est primordial que le plan horaire soit établi par l'avocat en charge du mandat et qu'il soit en permanence à l'esprit de toute personne travaillant sur ledit mandat.

E. K. ; S. B.

Necrologie

Hommage au Brigadier Jean DELLA SANTA

Genève vient de perdre un officier général.

En effet le Brigadier Jean Della Santa s'en est allé à l'âge de 91 ans au terme d'une belle vie de famille et d'une carrière entièrement consacrée à servir l'Armée et par conséquent notre Pays.

Genevois de coeur et d'esprit, Jean Della Santa est entré très jeune officier dans la carrière militaire. Il a été instructeur des troupes d'infanterie à Colombier avant de reprendre le commandement de cette école de recrues.

Officier d'Etat-major général, il a été incorporé dans l'état-major de la div fr 2 et du CA camp 1 et a fini sa carrière comme remplaçant du chef d'arme de l'infanterie.

Sur le plan du commandement, il a commandé successivement la compagnie ld fus IV/13, le bataillon de fusiliers 13, le régiment d'infanterie 3 et finalement la brigade frontière 1.

Ce chef a représenté l'exemple à suivre pour tous ceux qui ont eu le privilège de servir sous ses ordres. Combien de volées d'aspirants officiers ont bénéficié de cette éducation et de cette transmission de ses convictions profondes. Il considérait que les contacts humains passaient avant toute autre considération dans le commandementd'une troupe.

L'humour était aussi très présent chez cet homme qui a su entretenir l'amitié bien au-delà de son engagement militaire. Ayant consacré toute sa carrière au service du Pays, sa fidélité à son égard était comparable à celle qu'il manifestait en amitié.

Aujourd'hui, en prenant congé de cet homme d'honneur, nous pouvons affirmer qu'il mérite la reconnaissance de son Pays et de tous ceux qui ont eu la chance de le connaître.

Br Bernard Privat