

Zeitschrift:	Revue Militaire Suisse
Herausgeber:	Association de la Revue Militaire Suisse
Band:	- (2018)
Heft:	4
Artikel:	Armée de milice et compétitivité économique : fertilisation croisée
Autor:	Goetschin, Blaise
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-823387

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: 24.02.2026

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



En 1915, face au péril, on se rappelle de Morgarten et du management fédérateur de plusieurs cantons suisses qui a permis une action coordonnée et homogène.
(Carte postale, ateliers J.E. Wolfensberger, Zürich, 1915, collection privée).

Formation des cadres

Armée de milice et compétitivité économique : Fertilisation croisée

Maj Blaise Goetschin

CEO, groupe BCGE

La Suisse se place depuis de nombreuses années en tête de plusieurs classements prestigieux de compétitivité économique (World Economic Forum, IMD, etc.). Pays pauvre en ressources énergétiques ou agricoles, disposant d'une superficie très limitée et d'une population de petite taille, notre pays n'était pas prédestiné à occuper les premiers rangs de l'excellence entrepreneuriale et financière. « Et pourtant elle tourne... » et très bien même avec ses vingt multinationales dans Forbes Global 2000 (un nombre disproportionné rapporté à la taille du pays), ses nombreuses entreprises de taille moyenne qui occupent des niches au plan international et son tissu de PME dynamiques. Une florescence entrepreneuriale qui explique en grande partie le quasi plein-emploi helvétique et la qualité des agrégats économiques nationaux. De nombreuses explications ont été avancées pour comprendre ce Sonderfall suisse. Une de celles-ci est l'objet de cette contribution : le transfert de savoir-faire managérial de l'armée de milice aux entreprises.

Pourquoi l'entreprise a-t-elle besoin de chefs de guerre ?

« Business is war » a-t-on coutume de répéter sur tous les continents, que ce soit dans les milieux d'affaires ou dans les *business schools* les plus prestigieuses. Les empires, les nations, les villes, les entreprises sont, volontairement ou non, entraînés dans les guerres économiques. Heureusement ce genre de guerres ne fait pas de morts directement, bien que leurs conséquences puissent être tragiques si l'on songe au chômage des jeunes, à la pauvreté ou aux dommages sur l'environnement. Cette typologie de confrontation comprend de nombreux paradoxes, comme celui des avantages liés au libre-échange entre blocs adverses ou aux bienfaits de la concurrence, le commerce international étant d'ailleurs un facteur de paix. Ces situations d'interdépendance imbriquent les combattants dans des jeux d'intérêts

croisés complexes et mènent ceux-ci à éviter le conflit frontal au profit de guerres commerciales asymétriques et conduites en « échelons renversés ».

Les entreprises se trouvent donc dans un contexte de combat pour la survie (ne parle-t-on pas de destruction créative du capitalisme?) dans lequel elles doivent s'organiser pour conquérir et se défendre. Elles formulent des stratégies, fonctionnent avec des procédures, des chaînes de commandement et doivent imposer une supériorité sur le terrain/marché, sous peine d'être ignorées par celui-ci. Pour cela, elles ont besoin de cheffes et de chefs, ou de leaders, tout comme elles ont besoins d'équipes efficaces. La qualité de l'encadrement joue aussi un rôle déterminant dans la mise en œuvre du modèle d'affaires. Les connaissances techniques et théoriques sont naturellement essentielles, comme l'est la technique de conduite ou le management. Les armées sont les organisations humaines parmi les plus expérimentées. Elles ont dû faire face aux situations les plus extrêmes que l'humanité ait pu connaître. Leurs protocoles de décision et d'opérations ont été perfectionnés pendant des siècles et constituent un référentiel précieux pour les compagnies confrontées, elles aussi, à la surprise, la violence, au stress et aux rapports de force.

Pourquoi toute la hiérarchie et pas seulement son sommet doit être entraînée à ces méthodes ?

Le succès économique de la Suisse repose pour beaucoup sur l'efficacité des échelons intermédiaires des grandes entreprises, comme sur les patrons de PME. Dans de nombreux pays, on s'interroge sur les difficultés structurelles économiques sans réaliser que bien que disposant d'élites formées aux meilleures écoles de MBA, les entreprises peinent à progresser. En Suisse la formation de milliers d'officiers subalternes et de sous-officiers (des titres pourtant peu flatteurs) a alimenté les entreprises en contremaîtres, en chefs d'atelier et

d'équipes et naturellement aussi en CEO de grande qualité. Conduire une équipe de huit personnes, par exemple, ne peut s'enseigner à l'école et seule une formation théorique et pratique de type militaire permet de transmettre en masse les fameux « management skills » qui font si cruellement défaut à nombre d'Enarques et de « rocket scientists ». « Et ce que de jeunes recrues ou officiers peuvent pratiquer à l'armée débouche souvent sur un emploi lors du retour à la vie civile ».

Quels sont ces six sens développés par le code militaire ?

Le sens pratique de... Mc Giver

S'exprimer en termes concrets, avec précision et concision, proposer et prendre des décisions rapidement, contrôler l'application fidèle, autant de qualités qui s'entraînent quotidiennement dans l'environnement de la formation militaire, alors que les milieux scolaires ou universitaires évoluent de par leur nature même dans un monde plus abstrait et verbeux.

Le sens des réalités de... Cioran

La dureté des longues marches, du manque de sommeil, de la faim, forment le quotidien d'une école militaire. Ce sens des pesanteurs, des retards, des résistances et des gravités s'apprend au fur à mesure des expériences acquises sur le terrain de manœuvre. Il mène à mieux estimer ses propres capacités d'accomplir, à mieux apprécier la motivation ou la fatigue des équipes. Il permet de faire la part du rêve et de la réalité.

Le sens du... « Just in time »

Le *timing*, dans bien des situations tendues, détermine le succès ou l'échec de l'opération. Le sens du « trop tôt ou trop tard » permet de livrer ce qui peut l'être en temps utile au lieu de la perfection quand il est trop tard.

Le sens de la délégation de... Tsahal

Le rythme tellement élevé des situations de combat oblige à pratiquer une délégation au plus haut niveau. Dans l'entreprise, le sentiment fallacieux de disposer de temps permet aux chefs de conserver les décisions et le pouvoir en mains centralisées. La formation des cadres et leur sensibilisation aux bienfaits de la délégation peut s'inspirer de l'approche des militaires, constamment sous la pression du temps.

Le sens de l'anticipation de... Churchill

Donner vie et parole à l'adversaire est parfaitement intégré dans les protocoles des états-majors. Pendant les rapports, et dès le *briefing*, le chef du renseignement donne vie aux menaces, s'installe dans le raisonnement de l'ennemi. Dans l'entreprise, on se contente souvent d'un inventaire statique des risques. Anticiper c'est aussi théâtraliser les scénarios possibles pour imaginer... l'inimaginable.

Le sens de l'organisation... des Prussiens

Ordre et règles internes strictes solidifient une organisation. Une structure simple et fiable concourt à la productivité. Là aussi la culture militaire est très axée

sur l'organisation d'une activité ou d'une entité, qu'elle veut simple et efficace. Mais il y a mieux: la méthode de conduite militaire se base sur un langage commun et des protocoles de travail en état-major drillés dans des conditions de stress et d'urgence. L'efficacité de la conduite, la qualité des décisions et leur vitesse d'implémentation sont décuplées par cette mécanique collective qui suit un algorithme précis, employant des définitions et des concepts limpides et « partagés ». Tout cela procède d'une organisation optimisée dans le moindre détail.

Le sixième sens de... chacun

La pensée militaire d'aujourd'hui intègre l'histoire des succès et des fières victoires mais aussi celle des échecs et des douloureuses défaites. Une histoire du revers et de l'infortune souvent plus riche en enseignements. Une histoire de l'incompétence managériale inépuisable et qui bien assimilée permet d'imaginer l'inconcevable menace, d'ajouter le stratagème dans la décision conformiste et de mettre la surprise de son côté.

Comment faire face à la pénurie de cadres disposant d'une formation militaire de milicien ?

L'abaissement au plus bas historique des effectifs de la défense suisse prive les entreprises et l'administration publique d'une grande partie de ses cadres déjà formés. Il faut dès lors recourir à des formations compensatoires. Dans l'entreprise que je dirige, nous avons collaboré depuis plusieurs années avec l'Ecole militaire de Lucerne et formés plus de soixante de nos cadres aux protocoles de fonctionnement des états-majors dans les situations de crises. Ces cours, patronnés par des généraux et des spécialistes, sont basés sur des cas bien connus des officiers supérieurs de l'armée. Dans l'entreprise, tout est préparé pour tirer le maximum de ce savoir-faire. Les procédures de gestion de crise rendent obligatoire l'usage du protocole militaire (Transfer). Les infrastructures de conduite comprennent plusieurs salles de crise équipées pour des grandes cellules et pour des durées longues. De nombreux cas, de nature très différente, ont pu être traités avec toute l'efficacité voulue. De même, tous les deux ans un exercice de surprise stratégique permet de tester en profondeur le plan de continuité.

Conclusion

Les entreprises bénéficient de la formation de l'armée de milice bien plus qu'elles n'en subissent les quelques inconvénients. Confrontées à une perte d'effectifs de cadres militaires de milice de tout niveau, les entreprises suisses doivent compenser ce déficit de management development par des formations (presque) équivalentes. Elles ont besoin de l'armée pour ce faire. Il faut souhaiter que le couperet des économies épargne les cours réservés aux civils. Il en va d'un secret de fabrication de l'économie suisse et de sa compétitivité extraordinaire.