

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: - (2018)
Heft: 4

Artikel: Conduite militaire et économie privée : profit mutuel
Autor: Bölsterli, Andreas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-823388>

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

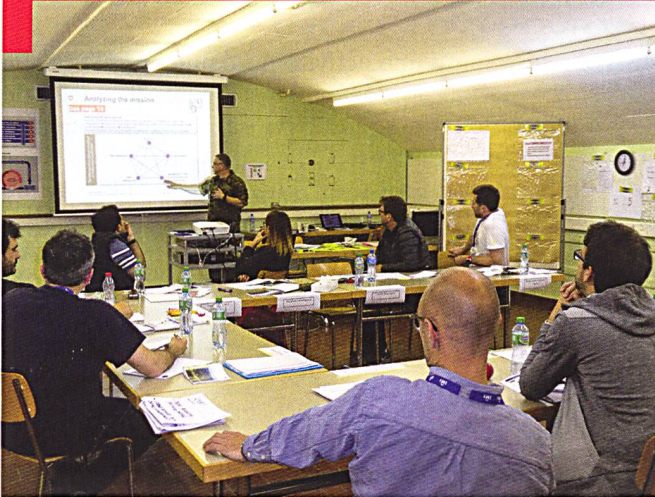
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées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



Introduction à l'appréciation de situation
Toutes les photos: Auteur.

Formation des cadres

Conduite militaire et économie privée – Profit mutuel

Div Andreas Bölsterli

Rédacteur en chef, ASMZ

Déjà pour la cinquième fois, l'armée a qualifié les gradués internationaux d'Executive MBA de l'IMD¹ Lausanne, dans la gestion de crise. Les participants viennent de tous les continents. La formation dure trois jours, et durant ce laps de temps, les participants ont à surmonter, pressés par le temps, divers événements comme le ferait l'état-major de crises d'un aéroport. Ainsi, ils appliquent avec succès nos méthodes de conduite militaires.

C'est impressionnant de suivre en tant que *Coach*, la courbe d'apprentissage des graduées et gradués. Après le premier rapport de situation inutilisable habituellement, ils augmentent leurs compétences et connaissances dans des rôles et des tâches divers, comme l'état-major de crises d'un aéroport international générique. La systématique et les processus clairs du rythme de conduite de l'Armée suisse aident les participants dans ce travail. Les activités de conduite parfaitement connues des cadres suisses « 5+2 » les guident pendant toute la formation.

Procédure

Le commandant MIKA reçoit, à Lausanne, chaque fois 40-50 participants à la veille du cours et les introduit dans l'exercice. Le jour suivant, les gradués viennent dans des groupes d'environ 10 femmes et hommes par instructeur, dans des installations de conduite militaires déclassifiées. Chaque groupe forme un état-major de l'aéroport et se compose des fonctions de chef d'état-major et chef d'état-major adjoint des opérations, information, communication, Types de passagers et Services/commerce. Ils sont reçus et introduits par un chef de groupes (officier de carrière) et un *Coach* d'état-major (HSO, Actif ou aD) en anglais, langue dans l'exercice et sont accompagnés pendant toute la formation.

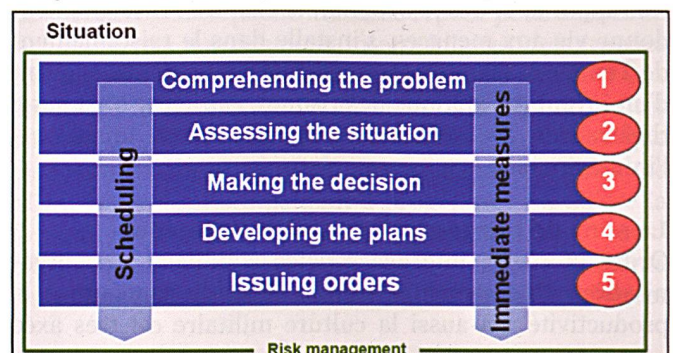
En raison de l'environnement de l'abri bétonné le participant est un peu désécurisé car il n'a, habituellement, aucune base militaire. Après l'introduction dans l'exercice et le scénario, le premier rapport de situation est long. L'expérience confirme que ce premier *Briefing* dure trop longtemps et mène à peine sur des connaissances claires. L'évaluation interne par les participants ne montre, aussi et toujours, aucun ménagement.

La situation, comme exemple, d'une unique piste bloquée par un avion a changé la donne de nouveau. Ça va se juger lors du prochain « Situation Briefings ». Avec cela le processus principal avec tous ses pas partiels est lancé ; dans chaque phase, un nouveau chef d'Etat-major avec de nouveaux responsables sont engagés. Il ne reste pas de temps pour des pauses ou discussions qui sont prises lors des relèves, car pressés par le temps, tous ont des fonctions et tâches qu'ils doivent assumer. Le *feed-back* est tenu court, les participants qualifient les fautes commises et la courbe éducative monte de façon saisissante.

Large catalogue de défis

Les données du problème sont complètement résolues par la thématique militaire. Il s'agit uniquement et seulement de pouvoir gérer l'aéroport, après les principes

Rythme de conduite « 5 + 2 », que l'on trouve dans le règlement Conduite et organisation des états-majors (COEM 17).



¹ IMD – International Institute for Management Development, Lausanne und Singapur.

industriels et économiques, autant que possible de manière optimale et en sécurité. Cet objectif, entre autres, est perturbé par les problèmes techniques des installations de ravitaillement en essence, des problèmes de sécurité dans le terminal, les caprices du temps, les touristes en attente, aussi bien que les effets d'une éruption volcanique sur le trafic aérien. Des modèles de *business*, même nouveaux, sont à développer pour l'aérodrome, si les passagers ne peuvent pas partir. Ne pas oublier aussi les exigences des médias à des informations immédiates sur le trafic aérien. Ces besoins doivent être satisfaits dans le cadre de déclarations du chef d'Etat-major ou par des conférences de presse. Ces prises de position aux médias exigent des spécialistes du Commandement MIKA, avec microphone et caméra, ce qui, fréquemment, fait « suer » les participants.

Tous ces défis sont pris avec les méthodes «5+2». L'importance d'un problème est vite reconnue et des variantes ainsi que des concepts sont jugés selon des critères fixés par le chef d'Etat-major jusqu'à ce que le chef d'aéroport prenne sa décision qui doit être présentée au plan des événements pour la garantie de sécurité de l'aéroport.

Le point culminant et la conclusion est la phase PANDORA DUE. Dans le cadre de la succession rapide de nouveaux événements, les mesures préparées doivent faire leurs preuves.

Connaissances des participants et du corps des professeurs

Les participants se distinguent par une top formation, une haute motivation et un grand intérêt. Ils sont des cadres supérieurs de groupes internationaux et d'entreprises et sont responsables à un haut niveau.

C'est à voir de façon saisissante avec quelle ouverture ces gradués prennent les problèmes, montrent du courage pour prendre des décisions et sont en mesure de saisir très vite les sujets clés. Cependant aussi de façon saisissante, il est aussi à remarquer que grâce à ces méthodes de conduite, ils font la connaissance de méthodes véritables pour la prise en compte de crises. Dans leur entretien personnel, ils ont mentionné de manière répétée, comment ce fut important pour eux de connaître des processus et règles clairs et de pouvoir les appliquer dans leur futur environnement. Ainsi ils ont des façons claires de penser grâce à ces méthodes ouvertes sur la créativité personnelle.

C'est pourquoi, cela n'est pas étonnant qu'un participant (membre du Konzernleitung Reederei MAERSK) du cours du novembre passé m'a fait parvenir la nouvelle suivante : *«Happy to know your great crisis management command and control process while fighting against the latest cyber- attack.»*

L'armée propose une formation au *Leadership and Crisis Management* dès le début de la formation de chef de groupe. Avec la responsabilité militaire grandissante, augmentent aussi les contenus et les besoins de formation.



Ci-dessus : Explications par l'instructeur.

Ci-dessous : Présentation devant l'état-major.



Nous devons utiliser ces formations de conduite, car elles sont uniques dans leur genre. Dommage qu'encore trop de cadres de notre économie ne connaissent pas cette offre et en font usage – cette information-ci doit ouvrir l'avenir.

MIKA – Kommando Management, Informations- und Kommunikationsausbildung der Armee –

La charge principale de MIKA consiste dans la formation en Communication, comme partie de la formation à la Conduite des cadres de l'Armée.

Cependant le commandement MIKA offre aux personnes intéressées de l'économie privée et de l'administration publique, un aperçu en formation de conduite militaire dans le cadre du cours appelé TRANSFERT. Ces cours doivent apporter aux participants une plus-value personnelle et d'autre part montrer de façon la plus concrète et pratique possible, comment l'Armée suisse est conduite et comment la formation peut être appliquée dans les champs d'activité civils.

Avec cela, les chefs et le personnel responsable doivent mettre en avant la plus-value de la formation militaire comme un plus qualitatif auprès des futurs candidats et soutenir la formation étendue militaire des collaborateurs.

Col EMG Thomas A. Keller, cdt MIKA

Formations IMD

IMD et l'Armée suisse: *Learning from the Best* Depuis 2015, IMD Lausanne, avec l'Armée suisse, effectue deux fois par an un exercice de gestion de crise de 3 jours pour les participants de l'Executive MBA international. L'Armée suisse est le partenaire idéal pour nous parce que les officiers sont parfaitement qualifiés pour former des personnes de milice et parce que le «5+2» militaire peut être transmis à la perfection dans l'économie privée. IMD est classée par le Financial Times comme la *Business School* pour les «Open Programms» d'un niveau élevé parmi les Ecoles de Haut Niveau. Ce qui manquait cependant, était un module spécifique, méthodique, exigeant, pour la gestion de crise. J'en suis convaincu: «*Managers are overeducated and undertrained*». De façon décisive pour qu'un module soit couronné de succès est non seulement l'entremise d'une matière cognitive, mais la simulation réaliste du stress, à la fatigue, aux changements de situations et aux imprévus.

La coopération avec l'IMD manifeste la capacité de l'Armée de proposer un entraînement de *Leadership* efficace qui est demandé avec impatience par l'économie. Prof. Stefan Michel, Dean Executive MBA, IMD Lausanne www.imd.org/emba

Fixer des objectifs

Les objectifs originaux de l'accord entre l'IMD et MIKA sont les suivants:

- The main points are to train future global leaders in how to handle a simulated crisis situation by abandoning conventional management techniques and using basic crisis management skills instead;
- to offer a high stress experience as final highlight in the final course week;

- to offer the opportunity to experience the own limits under high pressure, lack of information and fatigue. The following objectives should be attained by the participants to apply the Swiss Armed Forces' problem solution technique «5+2»;
- to successfully lead, as chief of staff or assistant, a crisis management team by using the Swiss Armed Forces' staff management technique during planning an action and during enforcing its execution;
- to make, as a staff, acceptable decisions in good time (and not best decisions too late);
- to provide, as a member of staff, rationally derived contributions in good time and in the required quality;
- to present, as a member of staff, the essentials of information or conclusions in a convincing and concise manner;
- to draw up a media statement including a core message and to represent this message during a media interview or press conference.

Discussions au sujet du *Laedership*

«Leadership talks: Learn from the Best».

Sous ce titre, une manifestation pour les jeunes officiers de milice et les jeunes depuis peu, a eu lieu le 11 janvier 2018 à Bâle. L'Armée et l'IMD Lausanne veulent mettre au centre de l'attention la pertinence et l'utilité de la formation de Conduite militaire pour l'Economie. Ils veulent présenter le *Leadership* dans des perspectives et des horizons d'expérience variés, comme introduction à divers débats publics. L'ASMZ soutient cette action avec des publications et des compte-rendu.

Texte traduit de l'allemand par le cap Gérard Raedler.

Image de groupe après la conclusion couronnée de succès de l'exercice.

