

**Zeitschrift:** Revue Militaire Suisse  
**Herausgeber:** Association de la Revue Militaire Suisse  
**Band:** - (2018)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Herbsttagung MILAK 2018 : décider sous pression  
**Autor:** Vautravers, Alexandre  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823403>

### **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:** 23.02.2026

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



Plus de 200 personnes se sont réunies pour assister à la conférence d'automne de l'académie militaire (MILAK) à Zurich.  
Photo © A+V.

## Conduite

### Herbsttagung MILAK 2018 : Décider sous pression

**Col EMG Alexandre Vautravers**

Rédacteur en chef, RMS+

Le 8 septembre dernier a eu lieu à Zurich la traditionnelle « journée de printemps » de l'Académie militaire à l'Ecole polytechnique fédérale. La matinée a été consacrée à quatre présentations sur le thème de la prise de décision en situation difficile. L'amphithéâtre de l'ETHZ était comble à cette occasion. Le brigadier Peter Stocker et Hubert Annen, les organisateurs, ont été félicités. Le discours d'ouverture a été prononcé par le président du Conseil d'Etat zurichois, Mario Fehr.

Titulaire de la chaire de psychologie militaire, Hubert Annen a introduit le thème de la journée. Comment réduire le stress et les difficultés dans un cadre professionnel ? Le premier moyen est une meilleure sélection des cadres et des personnels. Le second moyen est la rémunération de ceux-ci. Enfin le troisième moyen est d'être en mesure de se remettre régulièrement en question, après chaque événement ou étape importante.

## Sport et médecine

Sascha Amhof, l'arbitre internationalement reconnu, a présenté son métier en montrant qu'un arbitre doit prendre en moyenne 130 décisions par match de 90 minutes. Dans ce temps, le jeu peut changer de direction jusqu'à 500 fois.

Il faut donc se placer au bon endroit pour pouvoir observer les événements. Il faut disposer de solides connaissances techniques – ici en l'occurrence des règlements. Enfin il faut réfléchir avant d'agir, savoir également laisser le jeu continuer s'il n'est pas ou plus possible de l'arrêter. Les valeurs et le respect mutuel sont essentiels pour pouvoir faire ce métier.

L'intervenant le plus impressionnant de la matinée a été le Prof. Dr. med. Thierry Carrel. Il a su immerger le public dans un bloc opératoire et a décrit les conditions dans lesquelles le chirurgien doit décider. Equipé de lunettes

grossissantes 5x, le champ de vision est très limité. Seul le chirurgien a une bonne vue dans la blessure ; il faut donc se méfier de « l'effet tunnel » et travailler en équipe, avec ses aides de même qu'avec les techniciens et anesthésistes, qui chacun surveillent un autre aspect de l'opération.

Nous avons été impressionné par l'importance de la préparation – c'est-à-dire de la planification de l'opération. Afin de pouvoir agir rapidement et en concert, il faut déterminer des possibilités et des variantes, visualisées sous la forme d'un graphique SWOT. Les décisions sont prises sur la base d'un très volumineux corpus scientifique, de nombreux articles et expériences, parfois contradictoire, qu'il s'agit de classer. Le chirurgien dispose donc d'une véritable « chaîne de prise de décision » pour chaque situation.

Les facteurs de décision sont ici : l'âge du patient, l'urgence, les chances/risques de l'opération, le nombre d'années encore à vivre, enfin le coût de l'opération. Il faut tenir compte du facteur temps, qui peut être décisif : en l'espace de deux minutes, lors d'une opération sur le cœur, un patient peut avoir perdu quatre litre de sang. Le Dr. Carrel a montré comment décomposer une tâche en plusieurs sous-problèmes, qui peuvent chacun faire l'objet d'une solution ou d'une intervention. Enfin il faut accepter le fait que chaque décision comporte des risques : « *La plupart des erreurs en médecine sont des erreurs de planification et de management ; pas de gestes techniques ou de problèmes mécaniques* ».

## Expériences militaires

Au cours de la journée, deux officiers généraux ont présenté leurs expériences au sein de l'ISAF. Le général de brigade André Bodemann, de la Bundeswehr, a conduit le contingent allemand dans le Nord de l'Afghanistan. Il lui a fallu prendre sa première décision tactique le jour de sa prise de commandement, alors même qu'il ne connaissait pas les troupes sous son commandement. Lors d'une



attaque au camion bourré d'explosifs contre le consulat allemand de Mazar e Sharif, un groupe de Taliban a pris une vingtaine de personnes en otage dans le bâtiment. Les forces spéciales ne pouvant intervenir avant une heure, il a fallu décider de prendre le risque d'attendre, tout en créant les conditions les plus favorables pour l'engagement.

Le général de division Mart de Kruif, commandant du contingent de 45'000 hommes de l'ISAF entre le 1<sup>er</sup> novembre 2008 et le 1<sup>er</sup> novembre 2009, il a dû subir 282 morts durant le temps de son commandement. L'exemple qu'il a choisi est la demande par radio d'appui aérien rapproché (CAS). Le commandant de l'ISAF en recevait jusqu'à 20 par jour. Souvent, ces demandes sont peu claires, incomplètes ou parfois fausses.

Il faut alors décider en fonction de la mission, des possibilités de succès et des moyens à disposition. La mission principale étant de «gagner les cœurs et les esprits» de la population locale, l'engagement de tels moyens pouvait produire de graves dégâts collatéraux, des pertes parmi la population civile. Il fallait donc les engager de manière très restrictive – et assumer alors les possibles pertes sur le terrain.

## Evaluations

Hubert Annen et Anne Hermann, professeur de marketing à l'Université de Bâle, ont augmenté chacun de ces quatre témoignages de quelques principes tirés de la psychologie, de la sociologie ou des études empiriques. On découvre ainsi qu'il faut non seulement disposer d'une méthode pour la prise de décision, mais qu'il faut aussi régulièrement s'entraîner.

La décision sous pression de temps ou sous condition de stress réduit généralement les options. Il faut donc savoir prendre du recul et élargir ses options. On nous apprend également que l'expérience démontre qu'une décision collective est rarement meilleure qu'une décision individuelle.

Enfin, sur les questions de méthode, il faut distinguer le processus de prise de décision du résultat. Une bonne méthode et une grande expérience permettent d'arriver à de bonnes conclusions et de prendre de bonnes décisions. Mais au final, tellement de facteurs particuliers entrent en ligne de compte dans le résultat que celui-ci est difficilement prévisible. Il faut donc revenir aux notions de «brouillard de guerre», de «friction» ou encore de «chance».

A+V

Les conférenciers du jour, de gauche à droite : Le Dr. Hubert Annen, Sascha Amhof, le brigadier Peter Stocker, le général de division de Kruif, Anne Hermann, le divisionnaire Daniel Keller, le général de brigade Bodemann, et le Professeur Thierry Carrel. Photo © MILAK.

