Zeitschrift: Revue Militaire Suisse

Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse

Band: - (2017)

Heft: 2

Artikel: Similitudes entre les outils militaires pour l'aide à la prise de décision et la pratique du métier d'avocat (3e partie) [Fortsetzung]

Autor: Kilchenmann, Emmanuel / Bérard, Stefan

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-781552

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: 14.07.2025

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

Direction d'un exercice de tir de combat sur la place de tir de Wichlenalp, dans le canton de Glaris.

Cadres

Similitudes entre les outils militaires pour l'aide à la prise de décision et la pratique du métier d'avocat (3e partie)

Maj EMG Emmanuel Kilchenmann, maj EMG Stefan Bérard

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

La prise de décision en tant que telle est composée de plusieurs étapes successives. Les réflexions se basent sur la possibilité adverse déterminante.

En premier lieu, l'état-major développe les propres possibilités sous la forme de plusieurs variantes. Elles sont ensuite présentées au décideur, qui imposera des modifications pour au final en retenir quelques-unes.

Les variantes retenues feront l'objet d'une évaluation selon des critères militaires tels que les principes généraux de la conduite au combat (par exemple la concentration des forces ou sur l'objectif, la liberté de manœuvre, la surprise, etc.).

Le choix des critères de décision est un acte essentiel pour le client. En effet, avant de choisir une variante, il doit déterminer ce qui est important pour lui. Par exemple, certains clients préfèrent favoriser les aspects :

- Financiers en opérant une balance entre les coûts liés à la procédure et la valeur litigieuse;
- Temporels en donnant leur préférence à une solution rapide par exemple ;
- Moraux, lorsqu'il s'agit pour le client d'avoir raison et que son droit soit reconnu, indépendamment des autres considérations.

S'ensuit la prise de décision à proprement parler.

Par exemple, il est possible de proposer au client une variante débouchant sur un procès. Dans un tel cas, il n'est transigé sur aucun point et l'affaire est portée devant un Tribunal. Ou alors, on peut favoriser une solution négociée sous seing privé, mais qui impliquera qu'une partie des prétentions soit sacrifiée au profit d'un arrangement. Ce type de variante est souvent plus rapide, mais prive les parties du contrôle de la légalité de leurs arguments réciproques.

Il est également possible de faire un jeu de guerre (*wargaming*) afin de tester les variantes[1]. Cette méthode de simulation n'est de loin pas récente, il s'agit d'une analyse de type « que se passerait-il si... » et elle permet d'évaluer de manière pragmatique les différentes variantes.

Bénéfices pour le client d'un avocat

L'avocat peut retirer un bénéfice de cette manière de faire. Car il est important de se forcer à rechercher plusieurs variantes, même si à première vue qu'une seule solution semble envisageable. En effet, il n'est pas rare et aussi très humain de se contenter de la première esquisse de solution venue.

Le fait de devoir chercher une autre manière de résoudre un problème permet à celui qui se soumet à cet exercice d'éviter des biais cognitifs, notamment l'effet d'ambiguïté[2] ou l'ancrage mental.[3]

Plan d'action

Il s'agit de la base nécessaire à l'élaboration des produits finaux de la planification, c'est à dire les ordres, les directives et les prescriptions.

Le plan d'action résume toutes les bases importantes pour l'action. Il est ensuite mis à disposition des subordonnés aussi rapidement que possible afin qu'ils puissent eux-mêmes commencer à travailler leur propre processus.

En ce qui concerne la profession d'avocat, cette étape peut sembler évidente pour les affaires impliquant un seul

1 Le brigadier Mathias Tüscher nous a mentionné l'existence de cette pratique au sein de l'armée Belge. En Suisse, le jeu de guerre est généralement effectué ultérieurement à la décision, afin de la vérifier.

2 Soit la tendance à éviter les options pour lesquelles on manque d'informations. Soit l'influence laissée par la première impression.

3 Cf. article.

Il ne s'agit pas seulement de planifier, mais de garantir une donnée d'ordres claire. Ces ordres doivent ensuite pouvoir être traduits et répercutés aux échelons les plus bas.

avocat dans la mesure où ces aspects sont implicitement traités lors des discussions entre le mandataire et son client.

Il n'empêche que de proposer à ce stade l'analyse de passer rapidement en revue les points importants de l'action permet d'assurer que tout le monde parle le même langage, d'atteindre un niveau d'information égal et d'éviter les éventuels oublis.

Dans les affaires complexes pour lesquelles plusieurs avocats sont engagés, le plan d'engagement revêt une importance particulière, car il permet aux collaborateurs d'orienter leur travail. On détermine qui rédige quoi, qui contacte les autorités, qui va à quel rendez-vous, quels sont les objectifs à atteindre, qui va à telle audience, etc. En résumé, qui fait quoi jusqu'à quand et avec qui.

Concrètement, le plan d'action détermine comment l'on veut mettre en œuvre la décision. C'est à ce moment que l'on développera les différents concepts.

Planification prévisionnelle

Chaque plan comprend inévitablement des faiblesses. La situation peut évoluer au cours d'une action, parfois de manière favorable, mais aussi (et surtout) de manière défavorable.

Quoi qu'il en soit, une évolution défavorable implique une réaction. La planification prévisionnelle, qui n'est rien d'autre que la somme de toutes les décisions réservées, permet, en cas d'évolution de la situation, de maintenir la marge de manœuvre pendant l'action, d'agir plus rapidement, d'augmenter les chances de succès face à des changements de situation et d'exploiter à temps les opportunités qui se présentent.

La planification prévisionnelle comprend des hypothèses relatives à l'adversaire, des options quant à l'engagement des propres forces dans l'espace et le temps, ainsi que la décision qui en résulte.

La planification prévisionnelle aura une influence sur la recherche du renseignement, car pour qu'une décision réservée soit couronnée de succès, elle doit être déclenchée au bon moment.

L'exercice de la profession d'avocat place souvent le praticien dans des circonstances où le scénario initialement prévu et pour lequel il s'est préparé change de manière impromptue et nécessite une réaction très rapide quand elle n'est pas immédiatement demandée. C'est notamment le cas durant les audiences.

Si l'avocat n'a pas réfléchi à toutes les possibilités de réaction qui s'offrent à lui en fonction de l'évolution de la situation de la partie adverse, il sera rapidement pris de

court. La planification prévisionnelle permet justement d'avoir une base de réflexion permettant de réagir rapidement de manière beaucoup plus efficace.

Par exemple, une planification prévisionnelle peut traiter du cas où la partie adverse porte à la connaissance du public via la presse des éléments qui jettent une mauvaise lumière et péjorent ainsi la réputation du client. Dans un tel cas, la planification prévisionnelle détermine qui agira et de quelle manière. Dans notre exemple du centre médical, il est ainsi possible de déterminer à l'avance que l'étude effectuera un communiqué de presse spécifiant la situation.

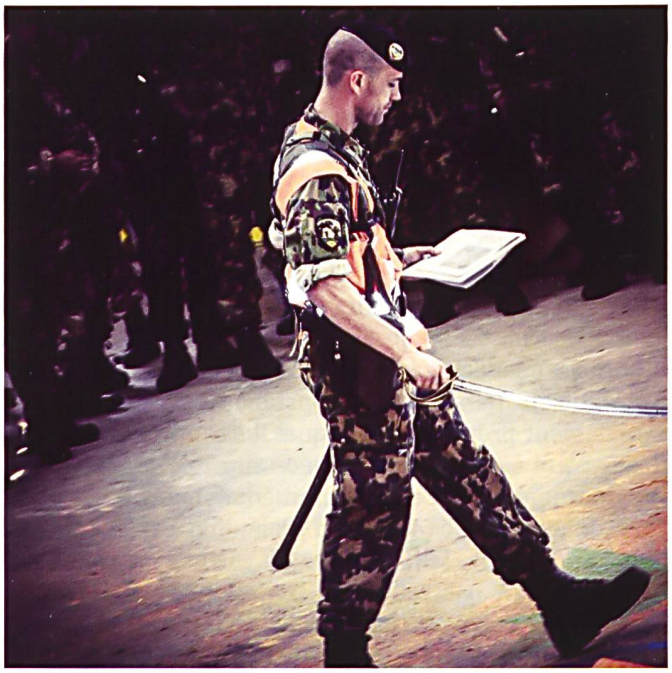
Bien évidemment, il n'est pas possible d'être préparé à tout et il n'est pas conseillé de perdre trop de temps avec des hypothèses fantaisistes. L'avantage de l'application du processus militaire est que la planification prévisionnelle repose justement sur une analyse de l'adversaire et de ses propres possibilités. À ce stade du processus, la mise en place de la planification prévisionnelle est extrêmement rapide; elle peut même aisément être déléguée.

Donnée d'ordre

Il s'agit de la transmission des produits issus des étapes précédentes sous la forme d'un ordre. L'ordre offre une synthèse des activités de conduite à son lecteur.

Pour l'avocat, le produit final de son travail peut varier, mais il procède généralement à la rédaction des actes nécessaires au déroulement de la procédure sur la base des décisions de son client.
Ainsi, le responsable du dossier communique à ses collaborateurs quelles tâches et selon quelle directive travailler. ¨

La simple donnée d'ordres ne suffit pas. Lorsque le temps le permet, le déroulement doit être exercé, par exemple sur un modèle de terrain. Le dialogue tactique revêt une importance décisive.
Photo © Bat chars 18.



Processus de conduite de l'action

La conduite de l'action est composée d'un ensemble de processus permettant au commandant militaire et à son état-major de conduire une action.

A tout moment, il s'agit de procéder à un suivi de la situation qui forme la base de toute conduite de l'action. La situation sera soumise à des changements tout ou long du déroulement de l'action. Produit de la planification, la matrice de synchronisation décrit l'évolution prévue des différents facteurs dans le temps, mais la réalité fait que tous ces facteurs évolueront différemment du plan. Dans le cadre du suivi de la situation, il s'agira de mesurer cette différence.

Ainsi, on applique un processus en trois phases :
- Constat de la situation : il s'agit de se procurer, collecter des informations ou des renseignement afin d'obtenir une image actuelle de la situation ;
- Comparaison de la situation : on compare la situation actuelle avec l'état recherché tel qu'il a été établi durant la phase de planification ;
- Evaluation de la situation, soit la mesure de l'écart entre la situation et l'état final recherché.

Cette dernière étape permet de déterminer s'il existe un besoin d'agir.

Ledit besoin peut être traité en déclenchant une planification prévisionnelle ou en relançant un processus de planification qui traitera le nouveau problème en parallèle du suivi de la situation.

Le suivi d'un dossier pour un client, une fois les premières actions effectuées, peut également être traité selon la méthode décrite ci-dessus.

Conclusions

Les techniques d'aide à la prise de décision militaires sont des outils très utiles et en partie parfaitement transposables dans la gestion d'un mandat juridique.

La systématique et la méthodologie des processus permettent de passer en revue, surtout de ne pas omettre, des éléments qui devront être traités afin de résoudre un problème.

Il s'agit aussi pour l'homme de loi de rester pragmatique dans la mise en œuvre d'une telle méthode, car tous dossiers ne nécessitent pas le déploiement de l'entier de la méthode.

La méthode ne remplace pas la qualité de l'acte intellectuel. Le professionnel, décideur militaire ou avocat, doit s'imposer d'abord la discipline du perfectionnement personnel et ensuite de la pensée en réseau. Aucune application de procédure ne peut remplacer la qualité de la réflexion; cependant, elle aide le penseur.

E. K. ; S. B.