Zeitschrift: Serie Ares : histoire militaire = Militärgeschichte

Herausgeber: Association suisse d'histoire et de sciences militaires

Band: 3 (2017)

Artikel: La commodification de l'armée de milice? : La pensée stratégique suisse au défi de l'approche gestionnaire

Autor: Bühlmann, Christian

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-1043670

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: 17.07.2025

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

Querbetrachtung

Christian Bühlmann

La commodification de l'armée de milice ? La pensée stratégique suisse au défi de l'approche gestionnaire

En Suisse, plus qu'ailleurs, l'armée dépasse son rôle d'instrument de la politique de sécurité.[1] Comme Peter Braun et al. l'affirment, elle est un « komplexes Gebilde, das durch mannigfaltige Bezüge eng mit der Gesamtgesellschaft verwachsen und verwoben ist ».[2] Pour appréhender ce système complexe de lacis, il est nécessaire de dépasser les explications réductrices.[3] C'est ainsi que Rudolf Jaun, Peter Braun et d'autres ont identifié la continuité, dans la *longue durée,* de catégories pérennes de croyances portant sur le militaire. Ces auteurs décrivent l'évolution des tensions entre deux visions du monde et leurs conséquences sur la politique de défense helvétique, pour une période allant jusqu'à la fin des années soixante : une posture réformiste et républicaine d'une part, et une posture militariste d'autre part.[4]

Cependant, dans le contexte de l'après-Guerre froide, marqué depuis le début des années nonante par les transformations néolibérales du système politique suisse, cette caractérisation n'est plus aussi pertinente qu'antérieurement.[5] Dans cet article, je souligne, avec le concept de la *commodification de l'armée de milice,* l'émergence d'une nouvelle posture, basée sur un référentiel gestionnaire qui contribue à l'objectivisation du sujet « service militaire » sous forme d'un bien d'échange.[6] Cette nouvelle description est plus conclusive que les typologies antérieures car elle permet notamment une analyse de la transformation actuelle des forces armées, centrée sur la dimension des politiques publiques, qui dépasse la perspective traditionnelle de la *révolution dans les affaires militaires,* où la technologie représente le point focal de la recherche.[7]

En développant les caractéristiques de la commodification de l'armée de milice, je montre que la transformation de pensée militaire, considérée comme l'ensemble des croyances partagées sur l'emploi de la contrainte au sein d'une force armée. Je souligne l'influence de ce développement sur la capacité à imaginer la guerre. En effet, précédemment, les principes et les organisations militaires influençaient la gestion d'entreprise ;[8] désormais l'économie inspire les forces armées et, indirectement, les normes et les conceptions de la guerre. Cette transformation agit sur la qualité de la pensée militaire : si elle reste basée sur le modèle rationnel de l'*homo œconomicus,* elle risque de s'avérer inadéquate à penser la guerre, phénomène qui dépasse les cadres de la logique classique.

Pour ce faire, je montre l'évolution de la pensée militaire suisse ainsi que la paupérisation découlant de la substitution de la pensée stratégique classique par des paradigmes gestionnaires. Je relève son impact sur la capacité d'imaginer les crises futures. Je débute par la présentation du cadre théorique.

LA commodification de la milice

Jusqu'à la fin de la guerre froide, les liens entre marché et armées occidentales étaient généralement limités. Les moyens de la politique de défense découlaient d'une analyse stratégique, la structure et les principes de commandement des forces étaient basés sur une hiérarchie consacrée ; les valeurs militaires traditionnelles, basées sur les cultures stratégiques allemande ou française, fondaient la pensée et les valeurs des armées.[9] Toutefois, depuis un quart de siècle environ, on observe une transmutation de ces principes.

Pour analyser ces phénomènes, je propose le cadre de la *commodification de l'armée de milice,* qui décrit deux phénomènes distincts : avec Leonard C. Feldman, j'analyse premièrement la transformation d'un *service* citoyen considéré comme un idéal vertueux vers « a substitute soldier shaped by neoliberal imperatives of governmental efficiency and privatization ».[10] D'autre part, je fais également référence à « l'armée de marché » *(market army)* du sociologue israélien Yagil Levy. Celui-ci observe l'émulation des « market practices to cope with strategic, economic, political, and cultural constraints ».[11] L'armée de marché se substitue à la traditionnelle armée citoyenne. De la typologie intégrale de l'armée de marché proposée par Levy, je retiens, pour simplifier, trois éléments :[12] (1) la domination du marché sur les valeurs des forces armées : la stratégie et la politique de défense sont « subjected to the market ; economic calculations about security govern military activity and composition ».[13] (2) Une structure « postfordiste », s'écartant des modèles industriels du début du XXe siècle.[14] (3) L'émulation des référentiels du marché par la culture militaire.[15]

En substance, le concept de commodification de l'armée de milice décrit (1) la contradiction entre la logique du marché appliquée à la conscription et celle du service citoyen, (2) l'influence externe du paradigme néo-libéral sur les forces armées, (3) leur organisation et la division du travail en leur sein, ainsi (4) que la source des concepts avec lesquels les professionnels pensent l'emploi de la force.

Thomas Lemke constate que l'approche néo-libérale remet en cause la hiérarchie traditionnelle des valeurs collectives : alors qu'auparavant, l'économie ne représentait qu'un champ social parmi d'autres, elle est devenue un référentiel d'analyse unique.[16] L'action publique et, dans le cas qui nous intéresse, la politique de défense, lui sont subordonnées. Cette transition est récente. Dans les années septante, aux États-Unis et en Grande-Bretagne d'abord, les penseurs néo-libéraux, percevant des impasses dans le fonctionnement de l'État-providence, ont voulu favoriser les forces du marché et laisser davantage de place aux libertés individuelles. Levy rappelle que, pour circonscrire ce que ces théoriciens considéraient comme une emprise étatique intolérable sur l'individu et l'économie, les gouvernements

ont été poussés à instaurer des instruments tels que le frein sur les dépenses publiques, la réduction des impôts ou les limites à l'engagement de fonctionnaires. Les forces armées n'ont pas été préservées. Pour s'accommoder de ces nouvelles contraintes et assurer que le cycle des politiques publiques de défense soit adapté à ce nouveau contexte, les commandants ont dû incorporer à leurs pratiques les normes de l'économie de marché :[17] désormais, les armées sont assimilées à des entreprises.[18]

Mais l'approche managériale n'a pas uniquement une ascendance sur les finances de la défense : elle marque également la gestion de ressources humaines, le management des organisations ainsi que la culture stratégique.[19] Ces influences conduisent les armées occidentales à abandonner peu à peu leur fonction de creuset national, le rôle social de la conscription disparaissant au profit de l'efficacité instrumentale des militaires contractuels. L'armée change ainsi dès lors que la condition de soldat devient une profession plutôt qu'un engagement citoyen.[20]

En résumé, depuis de la Guerre froide, les politiques publiques sont évaluées au crible de l'économie de marché. Pour assurer la pérennité de leurs institutions, les militaires occidentaux ont non seulement intégré des outils gestionnaires dans leur planification des ressources, mais aussi internalisé les valeurs du marché dans leurs organisations et dans leurs croyances. Qu'en est-il de l'armée suisse ? J'analyse son développement dans le chapitre suivant.

L'armée suisse : Une milice gestionnaire ?

L'armée suisse est une armée de milice, c'est à dire qu'elle est n'est pas permanente. Les citoyens qui la composent ne sont mobilisés qu'en cas de danger ou pour suivre une formation annuelle. Dans ce chapitre, j'examine dans quelle mesure on peut la décrire comme une armée de milice commodifiée.

Jusqu'à la fin de la Guerre froide, la Suisse pouvait être considérée comme une nation en armes.[21] La forme du lien citoyen-soldat représente un thème sous-jacent de la querelle des conceptions de l'après-guerre.[22] Un des buts de la réforme Oswald, entreprise au début des années septante, était de renforcer la nature citoyenne du service militaire.[23] Les doctrines étrangères étaient reproduites en tenant compte des conditions humaines et géographiques de la Suisse.[24] L'efficacité militaire justifiait les coûts de la défense, même si, en 1964, *l'affaire des Mirages,* démontra les limites des capacités financières et politiques d'un petit État neutre et défensivement autonome.[25] La culture militaire traditionnelle était prédominante par rapport aux valeurs de l'économie de marché. L'armée et sa pratique incarnaient des références pour l'économie privée : jusque dans les années septante, les cours d'état-major général, suivis par les meilleurs officiers

« La nation en armes pendant la Guerre froide ».
(Image : Olsansky, Das Thurgauer Füsilier Bataillon 74, Huber Verlag).

supérieurs, étaient considérés comme l'équivalent d'un *Master in Business Administration.*[26] Dans cet esprit, en 1995 encore, un entrepreneur et juriste, Kurt Weigelt-Knecht, publie une « symbiose réussie de la culture militaire et civile sous le titre de *Front Manager.*[27]

De ce fait, jusqu'à la chute du mur de Berlin, les points suivants caractérisaient les domaines de la culture militaire, de l'organisation et de la pensée militaire suisses :

- Le lien entre le citoyen et le soldat était d'essence républicaine.
- Au niveau des valeurs, la perception domestique de la menace animait le développement de l'armée, les besoins de l'économie étant plutôt minorés dans la mesure où l'équilibre global des finances fédérales était assuré.[28]
- L'armée était organisée selon des principes « fordistes » et une hiérarchie traditionnelle.[29]
- La doctrine militaire, fortement inspirée des modèles étrangers, trouvait sa source dans des pratiques militaires classiques.

Cependant, la Suisse n'a pas échappé à l'influence du paradigme néolibéral. À la fin des années huitante, confrontés à une crise économique, aux limites de l'État providence et à la nécessité de l'ouverture aux marchés mondialisés, la Confédération et les cantons suisses sont soumis à la critique des partisans de l'économie néolibérale ; les partis de droite s'emparent de ce référentiel.[30] À la même époque, le Parlement fédéral élit au Conseil fédéral Kaspar Villiger, industriel suisse-allemand et homme poli-

tique représentant du centre-droit. Il reprend la direction du Département Militaire Fédéral et y apporte une narration entrepreneuriale nouvelle.[31] Sa devise « plus de muscle, moins de graisse! » marque l'arrivée d'un référentiel gestionnaire.[32] Désormais, l'armée « produit de la sécurité ».[33] Le succès d'estime du Groupement pour une Suisse sans Armée lors de la votation de novembre 1989 sur l'abolition de l'armée découle du vote de citoyens favorables à l'armée, mais qui voulaient la voir évoluer vers davantage de modernité.[34] L'armée révise alors ses principes de conduite, qui s'écartent des visions militaristes pour se rapprocher des méthodes civiles.[35]

En confrontant l'armée suisse contemporaine au cadre de la commodification de l'armée de milice, j'observe quatre aspects : (1) La transformation du service militaire en une activité économique, (2) la domination du marché sur les forces armées, (3) la persistance d'une structure fordiste et la transformation des organisations de soutien vers une organisation post-fordiste ainsi que (4) l'intensification du mimétisme de la culture entrepreneuriale.

Premièrement, je relève le passage à une perspective de *substitute soldier* : le système de milice et l'obligation de servir sont moins justifiés par des principes citoyens et républicains que par leur dimension financière, selon la formule « nous n'aurions pas les moyens payer une armée professionnelle ».[36] Le service militaire est considéré comme une activité économique : pour l'État, le système de milice représente une institution financièrement avantageuse : « dank dem billigen Einsatz der Arbeitsressource und der höheren Substituierbarkeit konnte im Militär Kapital durch Arbeit ersetzt werden.»[37] En 2000, les *Directives politiques du Conseil fédéral concernant le plan directeur de l'Armée XXI* soulignaient la nécessité de « l'exploitation du potentiel que renferment les citoyennes et les citoyens, dans un investissement personnel des militaires souvent supérieur à la moyenne, dans l'apport de connaissances civiles et de savoir-faire actualisés dans de nombreux domaines. »[38] Ainsi, alors que depuis plusieurs années, ce sont des entreprises de gardiennage qui surveillent les installations logistiques de l'armée et que cette démarche d'externalisation s'inscrit pleinement dans une perspective néo-libérale, plusieurs parlementaires de droite souhaitent que ce soit l'armée qui garde ces installations. Par contre, pour le Département fédéral des finances, le fait que des militaires de milice fassent service pour remplir des tâches administratives au Département de la défense ou pour la garde d'installations militaires correspond à une manière de contourner le frein à l'engagement de fonctionnaires.[39]

Deuxièmement, j'observe un assujettissement des finances sur les valeurs des forces armées. Dans le domaine financier, le budget de l'armée suisse est resté approximativement constant depuis 1990, alors que le budget de la Confédération a quasiment doublé pendant la même période.[40] Les déterminants stratégiques sont sous la tutelle de calculs économiques.

Commodification de l'armée de milice ? La troupe en mission spéciale à Wengen (Image : NZZ).

Les représentants des partis de gauche désormais opposés à l'armée voient dans le service militaire davantage une entrave à la liberté et un générateur de coûts qu'un devoir civique.[41] Le rejet massif de l'initiative populaire demandant la suppression de l'obligation de servir en septembre 2013 montre que la majorité de la population reste par principe attachée à l'armée traditionnelle.[42] Malgré cela, ses valeurs et sa stratégie sont clairement subordonnées au marché : les réformes successives de l'armée visent à limiter le nombre de jours de service pour mieux tenir compte des besoins de l'économie et réduire les charges financières de l'armée.[43]

Troisièmement, en ce qui concerne l'organisation militaire, il faut différencier entre la structure de l'armée et celle des organisations de soutien. L'organisation des troupes demeure basée sur une hiérarchie traditionnelle comportant une subordination organique des compagnies aux bataillons et des bataillons aux brigades – même si, pour des engagements précis, comme par exemple la protection annuelle du *World Economic Forum* à Davos, on déroge à cette règle.[44] La modularisation des corps de troupe, envisagée au début de la décennie précédente a rencontré d'importantes résistances et n'a pas été mise en œuvre.[45] La prochaine réforme militaire, prévue à partir de 2018, semble résolument orientée vers une structure organique, renforcée encore à l'échelon régional. Les projets de numérisation du champ de bataille, en cours depuis une décade, n'ont pas conduit à une révision de l'organisation du commandement vers un système réseau-centrique. Par contre, les organisations de l'administration militaire (en particulier l'état-major de l'armée, la base d'aide au commandement et la

base logistique de l'armée) sont davantage imprégnées des principes de gestion. Je relève à titre d'exemple la mutualisation ou l'organisation matricielle du soutien: les Forces aériennes ont recours à des prestations de la base d'aide au commandement comme par exemple l'exploitation des radars ou des réseaux de transmission. La logistique de l'aviation et celle des Forces terrestres sont communes. La logistique de la troupe est alignée sur la logistique civile. Un système de gestion des stocks basé sur une solution utilisée dans le monde civil a été installé dans les arsenaux pour tenir à jour le matériel et les munitions.[46] La logistique industrielle est externalisée : l'entreprise d'armement RUAG a été créée en dénationalisant les fabriques fédérales d'armement.[47] L'armée reste fordiste dans son organisation car ses partisans s'accordent sur le modèle traditionnel de l'armée de milice, mais les organisations qui l'appuient sont déjà postfordistes.

Finalement, le mimétisme de la culture entrepreneuriale par la culture militaire est évident. Une première source d'influence peut être discernée dans l'expérience d'officiers de milice, entrepreneurs civils, qui apportent leur expertise dans les corps de troupes et les états-majors de grandes unités. Ce phénomène n'est pas nouveau. Il représente le corollaire de la formation d'état-major-général considérée comme MBA décrite plus haut. Par contre, plus profondément, l'armée suisse s'oriente sur les principes de l'économie de marché. Un message *managérial* s'enracine : le chef de l'armée est considéré comme « le *CEO* de l'armée ».[48] Le Conseiller fédéral Samuel Schmid l'a décrit comme un « ‹ chef d'entreprise › de l'armée en temps de paix ».[49]

Plus récemment, deux docteurs en économie ont été promus généraux. L'un d'entre eux affirmait récemment que « seul ce qui est mesurable est gérable ».[50] Dans un article consacré à ses attentes comme responsable du développement des forces armées – sa fonction antérieure – le même général exprime un message très managérial qui procède d'une claire subordination de la culture militaire à l'économie de marché :

> *Je pense qu'il est de mon devoir de créer, dans un esprit d'entreprise, les conditions financières ainsi que les conditions en matière de personnel et de matériel pour que l'armée soit en mesure, à l'avenir aussi, de remplir ses tâches et missions. ... Pour que l'Etat-major de l'armée puisse assumer cette tâche, il a besoin d'une culture d'entreprise, c'est-à-dire de valeurs, de normes, de manières de penser et d'attitudes communes qui lui permettent d'agir de manière globale et dans un esprit d'entreprise.*[51]

L'importance donnée à la dimension économique dans le processus politique, qui transite à travers les niveaux hiérarchiques, impose cette manière de penser.[52] La rationalité instrumentale devient le cadre de la pensée stratégique suisse.[53]

Je suggère ainsi que, dans le continuum entre armée citoyenne et pure armée de milice commodifiée, l'armée suisse est, du point de vue de sa stratégie de moyens et de son organisation, dans une position médiane. La culture militaire est inspirée foncièrement par les valeurs de l'économie, en particulier dans les états-majors professionnels en charge du développement des forces armées. Globalement, cette manière de penser a permis aux décideurs militaires et politiques d'incorporer les dernières réformes de l'armée dans un discours d'ensemble, en ayant recours à des codes reconnus et intelligibles par le monde politique et économique. L'armée suisse est devenue plus efficiente : elle remplit davantage de prestations avec moins de ressources ; elle a réussi à s'adapter à un contexte nouveau et a élargi son profil de prestations en conséquence pour se transformer en une organisation de temps de paix efficace. De ce fait, son existence a pu être pérennisée, malgré les pressions économiques. Toutefois, j'avance que la concentration de la culture militaire sur la pensée gestionnaire apporte des inconvénients majeurs pour penser le monde contemporain.

Les limites de la commodification de l'armée de milice?

L'armée suisse s'oriente dans la direction d'une armée de milice commodifiée. Je montre maintenant la problématique de l'influence de ce référentiel sur la pensée stratégique en me focalisant sur la compréhension de l'antagoniste.

Pour appréhender un adversaire, dont la pensée ne nous est pas forcément intelligible, il est nécessaire de saisir son fonctionnement culturel et cognitif. Le lien entre les menaces et les politiques de sécurité fait l'objet d'une médiation portée par le processus de décisions politiques nationales. La chercheuse américaine Elizabeth Kier a démontré que, dans un système politique complexe, les paramètres domestiques jouent un rôle plus important dans la formulation de politique de défense que les déterminants systémiques. Le manque d'unanimité sur la définition des menaces, flagrant dans les périodes où elles ne sont pas tangibles, conduit à ce que l'articulation de la sécurité tend à s'affranchir des tensions internationales.[54] C'est le cas du système politique suisse, structurellement sophistiqué, qui ne permet pas de décision rapide et originale. Il est basé sur la recherche de consensus, nécessaire au fonctionnement de la démocratie directe.[55] Ainsi, hors des services de renseignements et des officines spécialisées, les risques structurels ne font généralement pas le poids face aux déterminants locaux. La commodification de l'armée de milice, qui découle de déterminants domestiques, n'est pas mise en question par l'évolution de la situation internationale.

Mais, en réalité, les adversaires contemporains des puissances occidentales combattent pour des raisons immatérielles, dépassant l'efficience

économique : les Talibans en Afghanistan ou l'État islamique autoproclamé, par exemple, ne se considèrent pas comme une entreprise ; leurs finalités dépassent la recherche du profit, même s'ils utilisent le marché (de la drogue pour les Talibans, du pétrole pour les dirigeants du groupe État islamique) pour leur financement. Les terroristes kamikazes choisissent de se donner la mort pour des raisons eschatologiques, non pour des motifs financiers.[56] Plus généralement, le diplomate et chercheur Hans-Jakob Roth montre que les cultures orientales fonctionnent sur des bases différentes de la rationalité européenne. Les Asiatiques pensent l'espace, le temps et les relations interpersonnelles de manière différente des Occidentaux.[57] L'appréciation des capacités et des projets stratégiques des États ou des groupes non-étatiques qui ne sont pas issus du monde occidental nécessite une capacité d'intelligence culturelle qui dépasse les repères usuels.[58]

Du point de vue de la pensée stratégique, il est donc important de disposer de cadres d'appréhension permettant d'analyser un problème au sens large. Or, si l'application d'un référentiel d'économie de marché dans les domaines de l'acquisition, la gestion des stocks ou des salaires peut contribuer à limiter les coûts d'acquisition et d'exploitation des forces armées, il n'est pas judicieux d'appliquer ce référentiel à la pensée stratégique. En effet, pour comprendre un adversaire potentiel qui ne partage pas nos codes, l'approche en miroir de la rationalité limitée ne suffit pas. Robert McNamara, le secrétaire à la Défense du Président John F. Kennedy et de Lyndon Johnson, considéré comme un « rationaliste des lumières », appelle dans ses mémoires à « faire preuve d'empathie avec son ennemi » pour le comprendre.[59] C'est que, pratiquement, il a constaté que les acteurs de la « crise des missiles de Cuba » ont agi de manière rationnelle et que cette rationalité a failli conduire le monde à un échange nucléaire : « la rationalité ne nous sauvera pas », conclut-t-il.[60] Le philosophe israélien Ilan Gur Ze'ev, relève par ailleurs que si l'on pense l'économie et l'armée en s'appuyant sur les mêmes modèles, l'emploi de la force et la production de biens s'assimilent. La mise en œuvre de cette même logique implique, de manière absurde, que la « production de sécurité » par la menace du recours ou l'exercice de la coercition légitime, donc la capacité de donner la mort, représente la valeur ajoutée de « l'entreprise armée ».[61]

Pourquoi alors ce recours aux sciences de gestion comme base d'analyse stratégique, alors qu'elle n'est pas adaptée? D'un côté, souligne Peter Knoepfel, la pensée économique (et juridique) est de nature normative, alors que la pensée stratégique classique est plus analytique et descriptive ; dès lors,

> *« les économistes comparent la réalité avec des modèles normatifs et arrivent – indignés – à la conclusion que les choses ne tournent pas rond parce que des*

principes (normatifs) essentiels sont violés ou que des règles élémentaires (comme celles de l'économie) sont négligées ».[62]

Cette dimension normative est importante. Alain-Charles Martinet, professeur en sciences de gestions, émet l'hypothèse « *qu'une partie de la pensée stratégique ne sert pas à résoudre les problèmes du même nom mais est devenue un anxiolytique. Rôle tout à fait légitime puisqu'il est admis qu'au-delà d'un certain seuil le stress inhibe toute action* ».[63] Le référentiel managérial apporterait ainsi une forme de certitude trompeuse face à la complexité du monde.

Dans ces conditions, le succès d'une politique de sécurité est tributaire du développement d'une pensée stratégique émancipée des normes. Mais, contrairement aux armées professionnelles, dans lesquelles l'existence d'une pensée autonome et l'expérience des conflits peuvent servir de contre-feu à la pensée hégémonique, l'armée suisse ne possède pas une culture stratégique propre. Elle incorpore les pratiques du marché, un phénomène renforcé par le système de milice qui favorise ce mimétisme. Les paramètres politiques, éthiques et sociaux du fait militaire, en particulier dans leur lien avec la vie et la mort, sont alors occultés par les principes économiques, devenus jauge unique.[64] La pensée stratégique inspirée de l'économie de marché occulte alors la finalité de la guerre en alléguant que l'armée est une entreprise. Alors, en se concentrant sur une approche rationnelle et quantitative, l'armée de milice commodifiée se coupe de la composante humaine et émotionnelle du conflit, au risque d'ignorer ce que le stratégiste Edward Luttwak décrit comme la nature paradoxale de la guerre.[65]

Conclusion

« *Without realizing how it had come about, the combat men in the squadron discovered themselves dominated by the administrators appointed to serve them.* » (Joseph Heller, *Catch-22*)

Cette brève étude visait, en appliquant le modèle de la commodification de l'armée de milice, à analyser l'influence des référentiels gestionnaires sur l'armée suisse. Cette démarche empirique permet de mettre l'accent sur quatre éléments : (1) le processus de transformation de la perception du *service* militaire, vertueux, en une activité économique ; (2) la subordination de la politique de défense aux forces du marché, même si l'organisation des troupes reste fidèle aux modèles classiques ; (3) le maintien de la conscription obligatoire, contrairement aux États occidentaux comparables ainsi que (4) le mimétisme de la pensée économique par la pensée stratégique.

À notre sens, ce dernier point est particulièrement contestable. Une réflexion militaire orientée uniquement sur l'idéologie gestionnaire met en danger l'exécution de la mission stratégique, parce qu'elle limite l'appréhension du problème à de simples faits mesurables, qu'elle se base sur une pensée linéaire et qu'elle ne tient pas compte de la nature paradoxale de la stratégie. La détermination d'une pensée militaire originale, propre à la Suisse est rendue difficile car les modèles militaires étrangers, orientés vers les interventions à l'extérieur, ne sont plus transposables en Suisse. Il existe donc un risque non négligeable que la rationalité instrumentale du marché tende toujours davantage à remplacer la pensée stratégique dans la formulation de la politique de sécurité de la Confédération.

1 Cet article prolonge une conférence présentée au 17ème symposium international d'histoire et de prospective militaire du CHPM à Pully le 25.02.2012 publiée sous « De la ‹ nation en armes › à ‹ l'armée de marché › – La ‹ commodisation › de la pensée militaire suisse » dans *La pensée militaire suisse de 1800 à nos jours,* Pully 2012, ainsi que l'article « Vers l'armée de marché ? La pensée stratégique au défi de l'approche gestionnaire », *Stratégique* 107 (2014), p. 73–87. Les opinions présentées dans cette contribution sont personnelles. Elles ne sont pas forcément en phase avec celles du GCSP, du Département de la Défense suisse ou de ses unités d'organisation. Tous les liens internet ont été vérifiés le 24.12.2016.

2 Braun, Peter; Bühlmann, Christian, « Schweizerische Militärdoktrin im Wiederstreit der Meinungen : Konzeptionelle Richtungskämpfe in der Schweiz unter der Perspektive einer longue durée », *Military Power Revue* 1 (2006), p. 12–20.

3 Cf. la loi de la « variété requise », W. Ross, Ashby, *An Introduction to Cybernetics,* London 1956, p. 206–207.

4 Voir notamment. Jaun, Rudolf, *Preussen vor Augen: Das Schweizerische Offizierskorps im militärischen und gesellschaftlichen Wandel des Fin de Siècle,* Zürich 1999 et Braun, Peter, *Von der Réduitstrategie zur Abwehr –: Die militärische Landesverteidigung der Schweiz im Kalten Krieg, 1945–1966,* Baden 2006.

5 Sur les transformations néolibérales en Suisse, voir, par exemple, Mach, André (éd.), *Globalisation, néo-libéralisme et politiques publiques dans la Suisse des années 1990,* Zürich 1999.

6 Radin, Margaret Jane; Sunder, Madhavi, « The Subject and Object of Commodification » in Ertman, Martha M.; Williams, Joan C. (éd.), *Rethinking Commodification : Cases and Readings in Law and Culture,* New York 2005, p. 8.

7 Cf., par exemple, les perspectives de Farrell, Theo; Terriff, Terry, *The Sources of Military Change: Culture, Politics and Technology,* Boulder et London 2002, ou Terriff, Terry et al., *A Transformation Gap ? American Innovations and European Military Change,* Stanford 2010.

8 Plus particulièrement, l'administration et l'organisation des entreprises modernes sont directement inspirées par isomorphisme du modèle militaire. Cf. Janowitz, Morris, « Military Institutions and Citizenship in Western Societies », *Armed Forces & Society* (1976), p. 188. C'est le cas dans sa discipline, dans son organisation hiérarchique, sa spécialisation et le rôle des états-majors, mais aussi dans le développement de la fiscalité et de la finance : « Meist haben, wie schon erwähnt, in der Richtung der Bürokratisierung Bedürfnisse gewirkt, welche durch die machtpolitisch bedingte Schaffung stehender Heere und die damit verbundene Entwicklung des Finanzwesens entstanden ». Il affirme encore que « die Disziplin des Heeres ist ... der Mutterschoß der Disziplin überhaupt », voir Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft,* Tübingen 1922, p. 569 et 868.

9 Par exemple, pour les liens entre la pensée militaire américaine et Jomini, voir Colson, Bruno, *La culture stratégique américaine,* Paris 1993. Sur l'imitation de ces valeurs par les armées non-occidentales, cf. Goldman, Emily O., « The Spread of Western Military Models to Ottoman Turkey and Meiji Japan », in: Farrell; Terriff, Sources, p. 41–67.

10 Feldman, Leonard C., « The Citizen-Soldier as a Substitute Soldier », in: Morgen, Sandra; Sutton, Barbara; Novkov, Julie (éd.), *Security Disarmed : Critical Perspectives on Gender, Race, and Militarization,* New Brunswick 2008, p. 198–212, ici 199. Feldman identifie la notion de soldat de substitution chez Thomas Hobbes, qui décrit à son époque la possibilité pour un conscrit de payer une personne pour servir à sa place.

11 Levy, Yagil, « The Essence of the ‹ Market Army › », *Public Administration Review* 70–3 (2010), p. 378–389, ici 379.

12 Levy, « Essence », p. 380. La typologie de l'armée de marché selon Levy comporte en outre (4) une hiérarchie réticulaire, (5) l'affaiblissement de la différenciation professionnelle entre le métier militaire et les emplois civils, (6) la marchandisation du service militaire ainsi que (7) l'apparition de nouvelles formes de négociation contractuelle entre les soldats et le ministère de la défense. Dans ce dernier point, Levy décrit également le passage du service citoyen à un service commodifié. Cependant, il l'analyse sur le plan de la négociation entre les citoyens–soldats et les pouvoirs publics. Feldman met davantage en évidence le hiatus entre le concept de service à la communauté et la valeur marchande de ce service.

13 Levy, « Essence », p. 380.

14 La notion de *postfordisme* appliquée au militaire est empruntée par Levy au chercheur britannique Anthony King. Issu de la sociologie industrielle, ce concept signale l'abandon des techniques de production de masse instituées par Henry Ford au profit de formules plus dynamiques. Pour les armées, King relève la professionnalisation des

forces, l'externalisation des fonctions secondaires, la centralisation du commandement et la conduite réseau-centrique de forces en essaim. Cf. King, Anthony, «The Post-Fordist Military», *Journal of Political & Military Sociology* 34 (2006), p. 359–374.

15 Levy, «Essence», p. 379.

16 Lemke, Thomas, «The birth of bio-politics': Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality», *Economy and Society* 30 (2001), p. 190–207, ici 198.

17 Lemke, «Birth», p. 198.

18 Voir, par exemple, tw, «Unternehmen Armee – Der Kommandant als CEO?», *Blickpunkt* (2007).

19 «Vocationalization made human resources costly, and thus encouraged the pursuit of organizational and operational policies that would reduce costs with retreat from traditional social roles. This demand explains the growing pressure to reform the army's internal structure in ways that would grant it legitimacy in the eyes of market society advocates.» Levy, «Essence», p. 380.

20 Moskos, Charles C., «From Institution to Occupation», *Armed Forces & Society* (1977), p. 41–50.

21 Rapoport, David C., «A Comparative Theory of Military and Political Types», in: Huntington, Samuel P. (éd.), *Changing Patterns of Military Politics*, New York 1962, p. 71–100.

22 Rieder, Bernhard, *«Vom Soldat zum Techniker». Ein Beitrag zur Geschichte des Konzeptionsstreits 1945–1954*, mémoire de licence, Zürich 2003.

23 La réflexion sur la mise en œuvre de la réforme est toutefois influencée par des concepts d'organisation d'entreprise. Heinrich Oswald, président de la commission chargée de proposer une adaptation de la marche du service, était directeur général d'une grande entreprise suisse, filiale d'une multinationale. Cf. Oswald, Heinrich, «Geschichte des ‹Oswald-Berichts›», *ASMZ* 161/11, (1995), p. 18–19, ici 18.

24 Jaun, Rudolf, «Die Konzeption der militärischen Landesverteidigung vom 6.6.66 – Verortung und Bewertung in historischer Perspektive», *La conception du 6.6.66 – 40 ans après*, ed. Militärdoktrin, Berne 2007.

25 Cf Urio, Paolo, *L'Affaire des Mirages: Décision administrative et contrôle parlementaire*, Genève 1972; Braun, Peter, *Von der Réduitstrategie zur Abwehr: Die militärische Landesverteidigung der Schweiz im Kalten Krieg 1945–1966* (L'État-major général suisse), Baden 2006.

26 Philippe de Weck, président du conseil d'administration de la banque UBS entre 1976 et 1980, affirmait: «J'ai eu la possibilité de continuer ma carrière militaire après la guerre. [...] Je me félicite de l'avoir fait parce que cela a été une excellente école. À cette époque, il n'y avait pas encore, ou presque, de business schools, d'écoles de direction. Seuls quelques rares privilégiés avaient eu la possibilité d'aller faire des études de ce genre en Amérique. Pour les hommes de ma génération, l'État-major général a été vraiment notre cours de ‹management›». De Weck, Philippe, *Un Banquier suisse parle. Entretiens avec François Gross*, Fribourg 1983, p. 14–15. Voir aussi Liener, Arthur, *Erlebte Miliz*, Luzern 2012, p. 24.

27 Charles Ott, [revue de] «Frontmanager», *ASMZ* 161/2 (1995), p. 44; Weigelt-Knecht, Kurt, *Frontmanager. Das Handbuch der frontorientierten Unternehmensführung*, St. Gallen, 1994.

28 Braun, Peter, «Der lange Weg zur Abwehrkonzeption 66: Historische Bezüge der Konzeption vom 6.6.66», in: Militärdoktrin, La conception, p. 35.

29 Voir les organigrammes présentés par Peter Braun, Reduitstrategie, Teilband 2, Annexe 3.

30 Voir par exemple les contributions rassemblées dans Mach, Globalisation.

31 Villiger, Kaspar; Stüssi-Lauterburg, Jürg, *Entstehung und Wirken der Direktion der Militärverwaltung (DMV)*, Brugg 1989, p. 8.

32 Addor, Jean-Luc, «Plan Directeur ‹Armée 95›: Plus de muscle, moins de graisse!», *Défense – le magazine suisse d'information militaire* 11 (1992), p. 17–21.

33 Comme exemple de cette démarche, voir Membrez, Gaëtan, *Securité publique – Le corps des Gardes-fortifications, une organisation en développement à la lumière de l'offre et de la demande*», Mémoire, IDEHAP, Lausanne 1998.

34 Voir, par exemple, Lezzi, Bruno, «Entscheidung für die Armee – Mehr Anhänger der Initiative als erwartet», *Neue Zürcher Zeitung* 276 (1989), p. 17–18.

35 Voir, par exemple, Steiger, Rudolf, *Pour une conduite humaine suggestions pour les chefs civils et militaires*, Frauenfeld 1992.

36 S.a., «‹Nous sommes un Etat neutre et nous devons organiser notre sécurité nous-mêmes› Interview du Conseiller national Jakob Büchler, PDC, président de la Commission de politique de sécurité du Conseil national», *Horizons et débats* (2011) p. 7.

37 Gonin, Michaël, *Personalwirtschaftliche Aspekte des schweizerischen staatlichen Milizsystems am Anfang des XXI. Jahrhunderts. Theoretische Grundlagen – Experteninterviews – Gestaltungsempfehlungen*, mémoire de licence, Berne 2002.

38 DDPS, *Directives politiques du Conseil fédéral concernant le plan directeur de l'Armée XXI*, Berne 2000, p. 7.

39 Cf. Fingal, Victor, «Des privés protègent notre armée», *Le Matin* (18.09.2014).

40 En raison de lacunes importantes dans l'équipement et l'entretien des installations, le Parlement a décidé en 2013 d'une augmentation substantielle du plafond des dépenses de l'armée de 4,7 à 5 milliards de francs. Communication DDPS, «Davantage d'argent pour l'armée»; voir aussi DDPS Administration fédérale des finances, «Séries temporelles de la Confédération», Département fédéral des finances, Berne 2014, p. 8.

41 Voir, par exemple, les arguments du GSsA en vue de la votation de 2013 sur l'obligation de servir: GSOA, «Il est temps d'en finir avec le service militaire obligatoire!», adresse URL: http://bcn.li/s/l0ju9. Ils argumentent, nota bene, avec un raisonnement similaire à celui du penseur néo-libéral Milton Friedmann. Voir Friedman, Milton, «Why Not a Voluntary Army?», *New Individualist Revie* (1967), p. 39.

42 Fossati, Flavia; Milic, Thomas; Widmer, Thomas, «Analyse de la votation fédérale du 22 Septembre 2013», *VOX-Analyse des votations fédérales*, Bern et Zürich 2013.

43 Pour la discussion dans le cadre du projet *Armée XXI*, cf. DDPS, *Directives politiques*, p. 6–8 passim. Dans une perspective plus récente, cf. Conseil fédéral, *Message relatif à la modification des bases légales concernant le développement de l'armée*, 3 septembre 2014, p. 23.

44 Bühlmann, Christian, «Quelques enseignements ...: ‹CRONOS›, surveillance militaire de résidences diplomatiques», *Revue Militaire Suisse* 147–2 (2002), p. 37–40, et 147–3 (2002), p. 37–41.

45 Conseil fédéral, *Message sur la réforme Armée XXI et sur la révision de la législation militaire du 24 octobre*

2001. Feuille fédérale-I Berne, 2002. p. 816 ss, ici 842.

46 Base logistique de l'armée, « Systèmes d'informations logistique / LOGISTIK@V ». A disparu du site internet du l'armée.

47 « Le 1er janvier 1999, les entreprises d'armement de la Confédération ont été transformées en sociétés anonymes de droit privé et regroupées dans la holding RUAG. La Confédération suisse en est l'actionnaire unique », adresse URL : http://bcn.li/s/3.

48 Affentranger, Bruno, « Mann des Monats », *Bilanz,* 11 (2003), p. 39–46.

49 Schmid, Samuel, [Procédure de consultation] *Armée XXI-Protection de la population,* Berne, 2001.

50 « Nur was messbar ist, kann gemanaged werden. » Aldo Schellenberg, dans le cadre d'une présentation au séminaire des officiers EMG, Moudon 2012.

51 Voir, par exemple, Daniel Laroche, « ‹ Nous devons porter pour chaque projet un regard critique sur les exigences de qualité › Entretien avec le nouveau chef de l'Etat-major de l'armée, le divisionnaire Aldo C. Schellenberg », *Intra* 1 (2012), p. 17.

52 Laroche, « Entretien », 17.

53 Par exemple, dans la récente discussion autour du référendum portant sur l'acquisition de l'avion de combat *Gripen* comme remplacement du chasseur *Tiger F-5,* la rationalité instrumentale remplaçait la pensée stratégique. A titre d'illustration, cf. Foppa, Daniel, « Der Gripen ist das falsche Flugzeug », *Berner Zeitung* (28. 04. 2014), adresse URL : http://bcn.li/s/9-azt.

54 Kier, Elizabeth, *Imagining War: French and British Military Doctrine between the Wars,* Princeton 1999.

55 Kriesi, Hanspeter, *Le système politique suisse,* 2e édition, Paris 1998, p. 7, 11, 118 ss.

56 Charles Cameron présente une intéressante analyse de la nature de l'idéologie d'Oussama bin Laden. Cameron, Charles, « Which world is more vivid? This, or the next? », *Zenpundit.com* (2012), adresse URL : http://bcn.li/s/b; sur la culture de la drogue en Afghanistan, voir par exemple UNDOC et Ministery of Counter Narotics Islamic Republic of Afghanistan, *Afghanistan Opium Survey 2012,* UNDOC, Vienna 2013.

57 Roth, Hans Jakob, *Kultur, Raum und Zeit: Ansätze zu einer vergleichenden Kulturtheorie,* Baden-Baden 2012.

58 A titre d'exemple, cette description ironique de la situation au Moyen-Orient qui échappe aux cadres habituels de la pensée économique: « Iran is backing Assad. Gulf states are against Assad! Assad is against Muslim Brotherhood. Muslim Brotherhood and Obama are against General Sisi. But Gulf states are pro Sisi! Which means they are against Muslim Brotherhood! Iran is pro Hamas, but Hamas is backing Muslim Brotherhood! Obama is backing Muslim Brotherhood, yet Hamas is against the US! Gulf states are pro US. But Turkey is with Gulf states against Assad; yet Turkey is pro Muslim Brotherhood against General Sisi. And General Sisi is being backed by the Gulf states! Welcome to the Middle East and have a nice day », Al-Sabah, K. N. Letter – « a Short Guide to the Middle East. » *The Financial Times* (2013), adresse URL : http://bcn.li/s/37k4k [*paywall*].

59 S. a., « Robert McNamara [Obituary] » *The Economist* (9. 7. 2009), adresse URL : http://bcn.li/s/c8aol. Cf. Lang, James G.; Blight, Janet M., *The Fog of War: Lessons from the Life of Robert S. McNamara,* Lanham 2005, p. 27 ss.

60 Cf. Lang; Blight, Fog, p. 59 ss.

61 Cf. Gur-Ze'ev, Ilan, « Total Quality Management and Power. Knowledge Dialectics in the Israeli Army », *Journal of Thought* 32–1 (1997), p. 9–36.

62 Knoepfel, Peter, « Debate: New Public Management (NPM) », *Swiss Political Science Review* 2, 1 (1996), p. 1–15, ici 2. Notre traduction de l'allemand.

63 Martinet, Alain-Charles, « Stratégie et pensée complexe », *Revue française de gestion* 160 (2006), p. 31–45, ici 45.

64 Cowen, Deborah E., « Fighting for « Freedom »: The End of Conscription in the United States and the Neoliberal Project of Citizenship », *Citizenship Studies* 10 (2006), p. 167–183, ici 172–173 et 180.

65 Luttwak, Edward, *Strategy: The Logic of War and Peace,* Cambridge 2001.