

## VERS L'ARMÉE DE MARCHÉ ? LA PENSÉE STRATÉGIQUE AU DÉFI DE L'APPROCHE GESTIONNAIRE

[Christian Bühlmann](#)

Institut de Stratégie Comparée | « Stratégique »

2014/4 N° 107 | pages 73 à 87

ISSN 0224-0424

Article disponible en ligne à l'adresse :

-----  
<https://www.cairn.info/revue-strategique-2014-4-page-73.htm>  
-----

Distribution électronique Cairn.info pour Institut de Stratégie Comparée.

© Institut de Stratégie Comparée. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# *Vers l'armée de marché ? La pensée stratégique au défi de l'approche gestionnaire*

*Christian BÜHLMANN<sup>1</sup>*

## **L**ES ADVERSAIRES, LES ARMÉES ET LE MARCHÉ

La perspective stratégique des États occidentaux se développe dans un champ de forces complexe, en transformation permanente. En particulier, le développement de la mondialisation ainsi que l'interdépendance croissante du local et du global fragilisent les États. De ce fait, la capacité d'appréhender les crises, risques ou dangers émergents s'avère primordiale. Elle demande, pour être efficace, de comprendre des cultures hétérogènes, au cœur desquelles se produisent, se reproduisent et se soutiennent des constructions différentes, voire divergentes, de la réalité.

Parallèlement, en raison de la crise financière contemporaine, les forces armées européennes sont soumises à des pressions importantes à la frugalité. La gestion des ressources humaines, tout autant que l'acquisition et l'entretien des matériels sont standardisés sur la base d'une approche managériale visant à l'optimisation des coûts. L'essor au début des années huitante du référentiel néolibéral, l'extension subséquente de ce paradigme au domaine des institutions gouvernementales, notamment dans les sous-systèmes de sécurité et de défense, s'inscrit dans une perception de la subordination du monde politique à

---

<sup>1</sup> Cet essai prolonge une contribution présentée au 17<sup>e</sup> symposium international d'histoire et de prospective militaire du CHPM à Pully le 25.02.2012. 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 01.06.2014.

celui de l'économie<sup>2</sup>. Corollaire de cette transformation, l'impression que les codes de l'économie de marché supplantent peu à peu la pensée militaire. Il en découle une problématique certaine dès lors que la pensée gestionnaire est utilisée pour comprendre les cultures des adversaires.

Mon propos n'est pas de critiquer la pensée gestionnaire, par exemple en l'interprétant en tant que forme de domination ou en dénonçant sa dérive bureaucratique<sup>3</sup>. Plus simplement, je veux montrer l'importance de l'économie dans la formulation stratégique ainsi que relever les risques d'un divorce entre la rationalité instrumentale de la pensée gestionnaire et la nécessaire intelligence des croyances et des modes de pensée des parties adverses. Limité dans son ampleur et sa profondeur, cet article esquisse plutôt qu'il analyse la transformation des formes des pensées stratégiques dans un contexte de réduction des ressources financières.

Je me concentre pour cela sur l'exemple de la Suisse, cas particulier à valeur d'exemple. La Confédération helvétique n'est membre ni de l'OTAN, ni de l'Union Européenne. En conséquence, l'armée suisse n'est pas soumise aux influences traditionnelles qui poussent les organisations militaires au mimétisme. Ce point de départ me permet d'analyser deux tendances en éliminant ces impulsions externes : premièrement, je mets en évidence l'influence des codes des référentiels gestionnaires sur la politique de défense, l'organisation des forces armées ainsi que sur la pensée stratégique suisse. Deuxièmement, je montre que l'appauvrissement découlant de la substitution des paradigmes gestionnaires à la pensée stratégique classique impacte la capacité de penser les crises actuelles et futures. Pour ce faire, je mobilise tout d'abord le concept "d'armée de marché" pour mettre en évidence un mimétisme gestionnaire que les armées appliquent dans les domaines des valeurs, de l'organisation et de la pensée militaires<sup>4</sup>. Je l'applique ensuite à l'armée suisse et examine dans quelle mesure elle est influencée par cette image. Dans une troisième partie, je m'attache à montrer la problématique de la percolation de la pensée gestionnaire dans la pensée stratégique suisse.

Je commence par introduire de manière générale la notion d'armée de marché en rappelant l'évolution des liens entre économie et forces armées occidentales.

<sup>2</sup> Cf. Vincent de Gauléjac, *La Société malade de la gestion : idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éd. du Seuil, 2005.

<sup>3</sup> Voir, par exemple, Béatrice Hibou, *La Bureaucratisation du monde à l'ère néolibérale*, Paris, La Découverte, 2012.

<sup>4</sup> Yagil Levy, "The Essence of the « Market Army »", *Public Administration Review*, 2010, vol. 70, n° 3, pp. 378-389.

## L'ARMÉE DE MARCHÉ : UNE ÉMULATION MILITAIRE DES PRATIQUES GESTIONNAIRES

Jusqu'à la fin de la guerre froide, les liaisons entre marché et armées occidentales étaient généralement limitées. Les moyens de la politique de défense découlaient d'une analyse stratégique, la structure et le commandement des forces étaient basés sur une hiérarchie coutumière ; les valeurs militaires traditionnelles, basées sur les cultures allemande ou française, fondaient la pensée et la culture stratégique<sup>5</sup>. Toutefois, depuis un quart de siècle environ, on observe une transmutation de ces principes. Dans ce chapitre, je décris un cadre d'analyse particulièrement fertile de ces phénomènes, "l'armée de marché" du sociologue israélien Yagil Levy. Ce concept apporte une perspective originale pour analyser la dimension politique de la transformation des forces armées occidentales, en dépassant la perspective traditionnelle de la révolution dans les affaires militaires (RMA), où la technologie représente un point focal<sup>6</sup>.

Levy observe une émulation des "*pratiques du marché en vue de faire face aux contraintes stratégiques, économiques, politiques et culturelles*". L'armée de marché se substitue à la traditionnelle armée citoyenne, d'essence républicaine. De la typologie intégrale de l'armée de marché proposée par Levy, je retiens, pour simplifier, trois éléments<sup>7</sup> : (1) la domination du marché sur les valeurs des forces armées : la stratégie et la politique de défense sont "soumises au marché ; ... les activités militaires découlent de calculs portant sur la sécurité"<sup>8</sup>. (2) Une structure "postfordiste", s'écartant des modèles industriels du début du XX<sup>e</sup> siècle<sup>9</sup>. (3) L'émulation des référentiels du marché par la

<sup>5</sup> Par exemple, pour les liens entre la pensée militaire américaine et Jomini, voir Bruno Colson, *La Culture stratégique américaine*, Paris, Economica, 1993, Sur l'imitation de ces valeurs par les armées non-occidentales, cf. Emily O. Goldman, "The Spread of Western Military Models to Ottoman Turkey and Meiji Japan", in *The Sources of Military Change : Culture, Politics and Technology*, ed. Theo Farrell and Terry Terriff, Boulder and London : Lynne Rienner, 2002, pp. 41-67.

<sup>6</sup> Cf., par exemple, les perspectives de Theo Farrell et Terry Terriff, *The Sources of Military Change : Culture, Politics and Technology*, Boulder and London, Lynne Rienner, 2002, ou Terry Terriff, Frans P. B. Osinga et Theo Farrell, *A Transformation Gap ? : American innovations and European military change*, Stanford, Calif., Stanford Security Studies, 2010.

<sup>7</sup> Levy, "Market Army", pp. 379-380.

<sup>8</sup> Ibid, p. 379.

<sup>9</sup> 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. Anthony King, "The Post-Fordist Military", *Journal of Political & Military Sociology*, 2006, vol. 34, n° 2, pp. 359-374.

culture militaire<sup>10</sup>. En substance, le premier paramètre décrit l'influence externe du paradigme libéral sur le développement des forces armées, le deuxième décrit leur organisation et la division du travail en leur sein, tandis que le troisième expose la source des concepts avec lesquels les professionnels pensent leurs compétences d'action.

Globalement, l'approche néolibérale remet en cause la hiérarchie des valeurs collectives : alors qu'auparavant, l'économie ne représentait qu'un champ social parmi d'autres, celle-ci devient un référentiel d'analyse unique. L'action publique, et dans le cas qui nous intéresse, la politique de défense, lui sont subordonnées<sup>11</sup>. Face aux perceptions des impasses de l'État-providence, les penseurs libéraux voulaient favoriser les forces du marché et laisser davantage de place aux libertés individuelles. Pour circonscrire ce qu'ils considèrent comme une emprise étatique intolérable, des instruments tels que le frein sur les dépenses publiques, la réduction des impôts ou les limites à l'engagement de fonctionnaires ont été instaurés. Les forces armées n'ont pas été préservées de ces mesures. Pour s'adapter à ces nouvelles contraintes et assurer que le cycle des politiques publiques de défense soit adapté à ce nouveau contexte, les chefs militaires ont dû assimiler les normes de l'économie de marché : ainsi, les armées sont assimilées à des entreprises.

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<sup>12</sup>. 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<sup>13</sup>.

En résumé, à la fin de la Guerre froide, le paradigme de l'économie de marché, sorti vainqueur de sa confrontation avec l'économie

<sup>10</sup> 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. Levy, "Market Army", p. 379.

<sup>11</sup> Thomas Lemke, "« The birth of bio-politics » : Michel Foucault's lecture at the Collège de France on neo-liberal governmentality", *Economy and Society*, 2001, vol. 30, n° 2, 190-207, p. 198.

<sup>12</sup> "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, "Market Army", p. 380.

<sup>13</sup> Charles C. Moskos, "From Institution to Occupation", *Armed Forces & Society*, 1977, vol. 4, n° 1, pp. 41-50.

planifiée, tend à l'universalité. Pour assurer la pérennité des 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. De cette transmutation découlent un certain nombre de risques. Dans son analyse, qui s'attache principalement à l'armée de défense d'Israël et, dans une moindre mesure, aux forces armées américaines, Levy met en garde contre la privatisation de la force<sup>14</sup>. Notre propos analyse les risques liés à l'imitation des référentiels du marché par la culture stratégique du point de vue de l'armée suisse.

## L'ARMÉE SUISSE : UNE ARMÉE DE MARCHÉ DE MILICE

L'armée suisse est une armée de milice, c'est-à-dire qu'elle est non 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 marché.

Jusqu'à la fin de la Guerre froide, l'armée suisse était républicaine et citoyenne ; les doctrines étrangères étaient reproduites en tenant compte des conditions humaines et géographiques de la Suisse<sup>15</sup>. L'efficacité militaire justifiait les coûts de la défense, même si, en 1964, l'affaire des Mirage, démontra les limites des capacités financières et politiques d'un petit État neutre et défensivement autonome<sup>16</sup>.

La culture militaire traditionnelle était prédominante par rapport aux valeurs de l'économie de marché. Dans les années septante encore, les cours d'état-major général, suivis par les meilleurs officiers supérieurs, étaient considérés comme l'équivalent d'un *Master in Business*

<sup>14</sup> Levy, *op. cit.*, p. 387

<sup>15</sup> Rudolf Jaun, "Die Konzeption der militärischen Landesverteidigung vom 6.6.66 – Verortung und Bewertung in historischer Perspektive", in *La conception du 6.6.66 – 40 ans après*, ed. Militärdoktrin Berne : Planungsstab der Armee, 2007.

<sup>16</sup> Pour appuyer l'engagement mobile de chars sur le plateau suisse, la conception militaire définie dans en 1961 prévoit, dans une première phase, l'acquisition de 100 avions de combat Mirage III de Dassault. Cependant, des modifications techniques portées sur l'avion après la décision d'acquisition conduisent à un doublement du prix d'achat. Le Parlement est irrité. Une commission d'enquête parlementaire est nommée. In fine, la réduction du volume d'acquisition à 57 avions conduit à une remise en cause de la conception et à l'élaboration d'une nouvelle doctrine plus statique et moins onéreuse. Cf Paolo Urio, *L'Affaire des Mirages : Décision administrative et contrôle parlementaire*, Genève, Éditions médecine et hygiène, 1972, Peter Braun, *Von der Reduitstrategie zur Abwehr : Die militärische Landesverteidigung des Schweiz im Kalten Krieg 1945-1966*, 2 volumes, L'état-major général suisse, vol. X Baden, Hier und Jetzt, 2006.

*Administration (MBA)*<sup>17</sup>. L'armée et sa pratique incarnaient des références pour l'économie privée.

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

- au niveau des valeurs, le développement de l'armée était avant tout défini par la perception domestique de la menace, les besoins de l'économie étant plutôt minorisés ;
- l'armée était organisée selon des principes "fordistes", avec une hiérarchie traditionnelle<sup>18</sup> ;
- la doctrine militaire, fortement inspirée des modèles étrangers, trouvait sa source dans des pratiques militaires classiques, plutôt dans les valeurs de l'économie de marché.

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, l'État fédéral et l'administration des cantons suisses sont soumis à la critique des partisans de l'économie néolibérale ; les partis de droite s'emparent de ce référentiel<sup>19</sup>. À la même époque, le Parlement fédéral élit au Conseil fédéral Kaspar Villiger, industriel suisse-allemand et homme politique représentant du centre-droit. Il reprend la direction du Département Militaire Fédéral et y apporte une narration entrepreneuriale nouvelle<sup>20</sup>. Sa devise "*plus de muscle, moins de graisse !*" marque l'arrivée d'un référentiel gestionnaire<sup>21</sup>. Désormais, l'armée "produit de la sécurité"<sup>22</sup>. Le succès d'es-

<sup>17</sup> 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 »*". Philippe de Weck, *Un Banquier suisse parle. Entretiens avec François Gross*, Fribourg, Martin Michel, 1983, pp. 14-15.

<sup>18</sup> Braun, *Von der Reduitstrategie zur Abwehr : Die militärische Landesverteidigung des Schweiz im Kalten Krieg 1945-1966, Teilband 2, Annexe 3.*

<sup>19</sup> Voir par exemple les contributions rassemblées dans André Mach, *Globalisation, néo-libéralisme et politiques publiques dans la Suisse des années 1990 / sous la dir. de André Mach*, Zürich, Seismo, 1999.

<sup>20</sup> Kaspar Villiger et Jürg Stüssi-Lauterburg, *Entstehung und Wirken der Direktion der Militärverwaltung (DMV)*, Brugg, Verlag Effingerhof, 1989, p. 8.

<sup>21</sup> Jean-Luc Addor, "Plan Directeur « Armée 95 » : Plus de muscle, moins de graisse !", *Défense – Le magazine suisse d'information militaire*, n° 11, 1992, pp. 17-21.

time du Groupement pour une Suisse sans Armée (GSsA) 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<sup>23</sup>. L'armée révisé alors ses principes de conduite, qui s'écartent des visions militaristes pour se rapprocher des méthodes civiles<sup>24</sup>.

Par rapport au modèle simplifié de l'armée de marché présenté ci-dessus, j'observe trois aspects : (1) la domination du marché sur les forces armées, (2) la persistance d'une structure fordiste et la transformation des organisations de soutien vers une organisation postfordiste ainsi que (3) l'intensification du mimétisme de la culture entrepreneuriale.

Premièrement, 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<sup>25</sup>. Les déterminants stratégiques sont sous la tutelle de calculs économiques. Si l'armée suisse demeure une armée citoyenne, on justifie moins le système de milice et l'obligation de servir par des principes citoyens et républicains que par sa dimension économique, selon la formule "*nous n'aurions pas les moyens de nous payer une armée professionnelle*"<sup>26</sup>. Les représentants des partis de gauche désormais opposés à l'armée voient dans le service militaire davantage une entrave à la liberté qu'un devoir civique<sup>27</sup>. C'est, *nota bene*, une justifi-

<sup>22</sup> Comme exemple de cette démarche, voir Gaëtan Membrez, "SECURITE PUBLIQUE – Le corps des Gardes-fortifications, une organisation en développement à la lumière de l'offre et de la demande", Manuscript, IDEHAP, Lausanne, 1998.

<sup>23</sup> Voir, par exemple Bruno Lezzi, "Entscheidung für die Armee – Mehr Anhänger der Initiative als erwartet", *Neue Zürcher Zeitung*, 1989, n° 276, pp. 17-18.

<sup>24</sup> Voir, par exemple, Rudolf Steiger, *Pour une conduite humaine suggestions pour les chefs civils et militaires*, Frauenfeld, Huber, 1992.

<sup>25</sup> 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", <http://bcn.li/s/u9buk>; voir aussi DDPS Administration fédérale des finances, "Séries temporelles de la Confédération", Berne, Département fédéral des finances, 2014, <http://bcn.li/s/x8a0f>, p. 8.

<sup>26</sup> S.a., "« Nous sommes un État 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.

<sup>27</sup> De manière surprenante, c'est avec des arguments d'essence libérale que le Groupe pour une Suisse sans Armée (GSsA) et le parti socialiste suisse (PSS) se sont opposés à l'obligation de servir. Par exemple : "*la conscription porte atteinte aux libertés fondamentales des hommes et leur complique la formation, le parcours professionnel et la vie familiale*". Evi Allemann, Nationalrätin SP : "*La prise en compte de tous les coûts montre qu'une armée de conscription occasionne des frais beaucoup plus élevés qu'une armée de volontaires*". Tobia Schnebli, membre du comité du GSsA :

cation similaire à celle du penseur néolibéral Milton Friedmann<sup>28</sup> ! 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<sup>29</sup>. Malgré cela, ses valeurs et sa stratégie sont clairement subordonnées au marché.

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<sup>30</sup>. 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<sup>31</sup>. La prochaine réforme militaire, prévue à partir de 2016-2017, 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 décennie, n'ont pas conduit à une révision de l'organisation du commandement vers un système réseau-centrique. Par contre, les organisations militaires de soutien au sens large (base d'aide au commandement et 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

---

*“Le service militaire obligatoire constitue la restriction la plus importante de la liberté personnelle des jeunes suisses de sexe masculin”. Cf. GSOA, “Il est temps d'en finir avec le service militaire obligatoire !”, <http://bcn.li/s/10ju9>.*

<sup>28</sup> Milton Friedman, “Why Not a Voluntary Army?”, *New Individualist Review*, 1967, vol. Spring 1967, n° 4, pp. 3-9.

<sup>29</sup> Flavia Fossati, Thomas Milic et Thomas Widmer, “Analyse de la votation fédérale du 22 Septembre 2013”, *VOX-Analyse des votations fédérales*, Bern et Zürich, gfs.bern et université de Zürich, 2013.

<sup>30</sup> Christian Bühlmann, “Quelques enseignements... : « CRONOS », surveillance militaire de résidences diplomatiques. 1<sup>re</sup> partie”, *Revue militaire suisse*, 2002, vol. 147, n° 2, pp. 37-40, “Quelques enseignements... : « CRONOS », surveillance militaire de résidences diplomatiques. 2<sup>e</sup> partie”, *Revue militaire suisse*, 2002, vol. 147, n° 3, pp. 37-41.

<sup>31</sup> Conseil fédéral, *Message sur la réforme Armée XXI et sur la révision de la législation militaire du 24 octobre 2001*, Feuille fédérale, I, 816, Berne, 2002. p. 842.

matériel et les munitions<sup>32</sup>. La logistique industrielle est externalisée : l'entreprise d'armement RUAG a été créée en dénationalisant les fabriques fédérales d'armement<sup>33</sup>. 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. Les principes économiques cadrent désormais l'armée. On parle de *controlling*, de *balanced scorecards*, d'efficacité, de "professionnalisation", de *process reengineering*, d'*audit* ou d'*assessment*. Empiriquement, ces démarches s'inscrivent dans une vision d'amélioration de la qualité des processus de décision et d'implémentation militaire. Par contre, plus profondément, l'armée suisse s'oriente sur les principes de l'économie de marché. Un message *managerial* s'enracine : le chef de l'armée est considéré comme "le CEO de l'armée"<sup>34</sup>. Plus récemment, deux docteurs en économie ont été promus généraux. L'un d'eux affirmait récemment que "*seul ce qui est mesurable est gérable*"<sup>35</sup>. 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'état-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*

<sup>32</sup> Base logistique de l'armée, "Systèmes d'informations logistique/LOGISTIK @V", <http://bcn.li/s/4>.

<sup>33</sup> "Le 1<sup>er</sup> 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, vol. <http://bcn.li/s/3>.

<sup>34</sup> Bruno Affentranger, "Mann des Monats", *Bilanz*, n° 11 novembre 2003, pp. 39-46.

<sup>35</sup> "Nur was messbar ist kann gemanaged werden", Aldo Schellenberg, "Présentation au séminaire des officiers EMG", Moudon, 2012.

*de penser et d'attitudes communes qui lui permettent d'agir de manière globale et dans un esprit d'entreprise*<sup>36</sup>.

L'importance donnée à la dimension économique dans le processus politique, qui percole à travers les niveaux hiérarchiques, impose cette manière de penser<sup>37</sup>. La rationalité instrumentale devient le cadre de la pensée stratégique suisse<sup>38</sup>.

Je suggère ainsi que, dans le continuum entre armée citoyenne et pure armée de métier, 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 futur 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 prestation en conséquence. Elle s'est transformée en une organisation de temps de paix efficace. De ce fait, son existence a pu être pérennisée, malgré les pressions économiques. Par contre, en l'absence d'une menace susceptible de justifier *per se* l'existence de l'armée, le discours militaire basé sur un inventaire économique manque d'âme et d'émotion. Il n'est pas susceptible de soutenir une communication motivante visant à captiver la population. Lors de votations, le souffle manque pour rallier les indécis ou convaincre les adversaires. D'autre part, la focalisation de la culture militaire sur la pensée gestionnaire apporte des inconvénients majeurs pour penser le monde contemporain.

## **PENSER LA GUERRE COMME ON PENSE L'ENTREPRISE ?**

Après avoir montré que l'armée suisse s'oriente dans la direction de l'armée de marché, je veux montrer la problématique de l'influence du référentiel managérial sur la pensée stratégique, en m'attachant toujours au cas de la Suisse. La notion de "pensée stratégique" est

<sup>36</sup> 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'état-major de l'armée, le divisionnaire Aldo C. Schellenberg", *Intra*, 2012, n° 1/12, p. 17.

<sup>37</sup> *Ibid.*

<sup>38</sup> 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. À titre d'exemple, cf. Daniel Foppa, "Der Gripen ist das falsche Flugzeug", *Berner Zeitung*, 28.04.2014, <http://bcn.li/s/9-azt>.

fréquemment mobilisée, mais rarement définie. En paraphrasant le stratège suisse Daniel Reichel<sup>39</sup> – et en me cantonnant à une approche classique de la sécurité “*pure et dure*”<sup>40</sup> – j’avance que la pensée stratégique “*est la démarche de l’esprit par laquelle on s’efforce de trouver des parades efficaces à tous les coups que peuvent nous porter l’adversaire... Elle doit consacrer un effort considérable à percer la couche d’incertitude qui lui est opposée*”<sup>41</sup>. Avant de mettre en place des parades (la manœuvre stratégique), il convient donc de décrypter la pensée adverse. Pour cela, il faut d’une part élaguer une première strate, celle que l’adversaire place volontairement sur ses desseins par le secret et la déception. D’autre part, et de façon encore plus importante, il faut comprendre la manière propre de penser l’adversaire, qui ne nous est pas forcément intelligible. Il est donc nécessaire, au-delà de la nécessité de percer ses secrets, de comprendre sa manière de penser la guerre ou donc de penser tout-court.

Comment la Suisse pense-t-elle sa stratégie et analyse-t-elle les menaces ? Le journaliste Bruno Lezzi, spécialiste en politique de sécurité, a relevé l’importance démesurée placée dans les aspects de détails et d’organisation et a tancé l’absence de pensée critique au sein de l’armée<sup>42</sup>. La critique de “*l’anémie de la pensée militaire*” en Suisse est pérenne<sup>43</sup>. Elle tient d’abord au fait que le lien entre les menaces et les politiques de sécurité fait l’objet d’une médiation au sein des processus de décisions politiques nationales. La chercheuse américaine Elizabeth Kier a démontré de manière générale que plus le système

<sup>39</sup> Sur Reichel, voir Jean-Jacques Langendorf, Christian Bühlmann et Alain Vuitel, *Le Feu et la plume : hommage à Daniel Reichel*, Bière, Ed. Cabédita, 2010.

<sup>40</sup> C’est-à-dire comme sécurité du point de vue de la protection de l’État contre des menaces portant sur ses valeurs au sens de *hard security*. On peut, naturellement, critiquer cette simplification du point de vue de la sécurité humaine. Mais celle-ci est centrée sur l’individu, quand notre approche s’attache au niveau de l’État. Les concepts de *freedom from want* et de *freedom from fear*, pour ne pas parler de *freedom from indignity*, outrepassent notre argumentation. Finalement, la politique de sécurité suisses est encore basée sur la sécurité pure et dure, cf. René Schwok, *Politique extérieure de la Suisse après la Guerre froide*, Lausanne, Presses polytechniques et universitaires romandes, 2012. Sur la sécurité humaine, voir par exemple, Mary Kaldor, *Human Security*, London, Polity Press, 2007, pp. 182-197.

<sup>41</sup> Daniel Reichel, *La Manoeuvre et l’Incertitude*, ed. Service historique Armée suisse, Etudes et documents, vol. V, Berne, Armée suisse, Service historique, 1986, pp. 13-14.

<sup>42</sup> Bruno Lezzi, “Organisation statt Strategie”, *Infosperber*, 2013, 07.06.2013, <http://bcn.li/s/zp-7-> ; Bruno Lezzi, “Kritisches Denken bringt die Armee weiter”, *Neue Zürcher Zeitung*, 2011, p. 23.

<sup>43</sup> Cette expression a été présentée par Hervé Coutau-Bégarie, “L’héritage de la pensée militaire française”, *Défense nationale*, 2009, Hors-série, pp. 199-205, ici p. 204. L’inertie de la pensée militaire suisse a déjà été relevée par de nombreux auteurs, parmi lesquels Gustav Däniker Jr. : Gustav Däniker, *Schweizerische Selbstbehauptungsstrategien im Kalten Krieg : Aus der Werkstatt des Stabchefs Operative Schulung während der 80er Jahre*, Frauenfeld, Huber, 1996, pp. 166 ss.

politique domestique est complexe, plus les paramètres nationaux jouent un rôle important dans la formulation de politique de défense. Le manque d'unanimité sur la définition des menaces, flagrant dans la période de post-guerre froide où elles ne sont pas tangibles, conduit à ce que l'articulation de la sécurité s'affranchit des tensions internationales<sup>44</sup>. C'est le cas du système politique suisse, structurellement sophistiquée, qui ne permet pas de décision rapide et originale<sup>45</sup>. Il est basé sur la recherche de consensus, nécessaire au fonctionnement de la démocratie directe. Ainsi, hors des services de renseignements et des officines spécialisées, les risques structurels ne font généralement pas le poids face aux déterminants locaux.

D'autre part, comme l'armée suisse a perdu ses adversaires concrets après la chute du Mur de Berlin, elle a dû s'en réinventer pour les besoins des entraînements. Parce que les exercices d'une armée de milice doivent être simples, les ennemis virtuels pensent avec la même rationalité que les officiers suisses<sup>46</sup>. Mais, en réalité, les adversaires contemporains des puissances occidentales combattent pour des raisons plus immatérielles que la simple efficacité économique : les Talibans en Afghanistan, 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 leur financement<sup>47</sup>. Plus généralement, 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 autre que les Occidentaux<sup>48</sup>. 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<sup>49</sup>.

<sup>44</sup> Elizabeth Kier, *Imagining War : French and British Military Doctrine Between The Wars*, Princeton, Princeton University Press, 1999.

<sup>45</sup> Hanspeter Kriesi, *Le Système politique suisse*, 2<sup>e</sup> éd., Paris, Economica, 1998, pp. 7, 11, 118 ss.

<sup>46</sup> Voir, par exemple : Daniel Laroche, "STABILO DUE est une plateforme d'entraînement pour les états-majors du commandement de l'armée", *armee.ch*, 2012, vol. 12, n° 1, pp. 6-8, ici p. 8.

<sup>47</sup> Charles Cameron présente une intéressante analyse de la nature eschatologique de l'idéologie d'Oussama bin Laden. Charles Cameron, "Which world is more vivid ? This, or the next ?", in *Zenpundit.com*, 2012, <http://bcn.li/s/b> ; sur la culture de la drogue en Afghanistan, voir par exemple UNDOC et Ministry of Counter Narcotics Islamic Republic of Afghanistan, *Afghanistan Opium Survey 2012*, Vienna, UNDOC, 2013.

<sup>48</sup> Hans Jakob Roth, *Kultur, Raum und Zeit : Ansätze zu einer vergleichenden Kulturtheorie*, Baden-Baden, Nomos, 2012.

<sup>49</sup> À 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

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 que l'approche rationnelle et managériale. 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 devient dangereux 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<sup>50</sup>. 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-il<sup>51</sup>. La théorie du choix rationnel montre clairement, avec le dilemme du prisonnier ou la métaphore de la "tragédie des biens communs", les limites pratiques d'une approche basée sur la logique pure<sup>52</sup>. En comparaison de la pensée stratégique classique, plus analytique et descriptive, Peter Knoepfel explicite la nature normative de la pensée économique (et juridique), dans laquelle

*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*<sup>53</sup>.

Pourquoi alors ce recours aux sciences de gestion comme base d'analyse stratégique, alors qu'elle n'est pas adaptée ? 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*

---

*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, <http://bcn.li/s/37k4k>.

<sup>50</sup> S.a., "Robert McNamara [Obituary]", in *The Economist*, London, 2009, <http://bcn.li/s/c8aol>. Cf. James G. Lang et Janet M. Blight, *The fog of war : lessons from the life of Robert S. McNamara*, Lanham, Md., Rowman & Littlefield, 2005, pp. 27 ss.

<sup>51</sup> Cf. Blight, *op. cit.*, pp. 59 ss.

<sup>52</sup> Voir Garrett Harding, "The Tragedy of the Commons", *Science*, 1968, vol. 162, n° 3859, pp. 1243-1248.

<sup>53</sup> Peter Knoepfel, "Debate : New Public Management (NPM)", *Swiss Political Science Review*, 1996, vol. 2, n° 1, pp. 1-15, ici p. 2. Notre traduction de l'allemand.

*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*<sup>54</sup>. Le référentiel managérial apporterait ainsi une forme de certitude 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 l'économie, devenue jauge unique de toutes choses<sup>55</sup>. La pensée stratégique inspirée de l'économie de marché occulte alors la finalité de la guerre en alléguant que *"l'armée est une entreprise"*<sup>56</sup>. Or, relève le philosophe Ilan Gur Ze'ev, si l'on pense l'économie et l'armée en s'appuyant sur les mêmes critères, l'emploi de la force et la production de biens s'assimilent à des activités similaires<sup>57</sup>. 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". Alors, en se concentrant sur une approche rationnelle et quantitative, la pensée de marché se coupe de la composante humaine et émotionnelle de la guerre, au risque d'ignorer ce que le stratège Edward Luttwak décrit comme la nature paradoxale de la guerre<sup>58</sup>.

## CONCLUSION

Cette brève étude visait à esquisser, en appliquant le modèle de l'armée de métier, l'analyse des transformations de l'armée suisse sous l'angle de l'influence des référentiels gestionnaires. Cette démarche empirique et peu formalisée permet de mettre l'accent sur trois élé-

<sup>54</sup> Alain-Charles Martinet, "Stratégie et pensée complexe", *Revue française de gestion* 1, 2006 vol. 1, n° 160, pp. 31-45, ici p. 45.

<sup>55</sup> Deborah E. Cowen, "« Fighting for Freedom » : The End of Conscription in the United States and the Neoliberal Project of Citizenship", *Citizenship Studies*, 2006, vol. 10, n° 2, pp. 167-183, ici pp. 172-173 et p. 180.

<sup>56</sup> Voir, par exemple, tw, "Unternehmen Armee – Der Kommandant als CEO ?", *Blickpunkt*, 2007.

<sup>57</sup> Cf Ilan Gur-Ze'ev, "Total Quality Management and power/knowledge dialectics in the Israeli army", *Journal of Thought*, 1997, vol. 32, n° 1, pp. 9-36.

<sup>58</sup> Edward Luttwak, *Strategy: the Logic of War and Peace*, Cambridge, Mass., Belknap Press of Harvard University Press, 2001.

ments : (1) la subordination de la politique de défense aux forces du marché, même si l'organisation des troupes reste fidèle aux modèles classiques ; (2) le maintien de la conscription obligatoire, contraire aux principes libéraux, contrairement à ce que l'on pourrait attendre d'un État capitaliste moderne et (3) le mimétisme de la pensée économique par la pensée stratégique. À notre sens, c'est ce dernier point qui est particulièrement problématique. Une pensée militaire orientée sur la seule pensée de marché met en danger l'exécution de la mission stratégique, parce qu'elle limite l'appréhension du problème au 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. D'autre part, le développement d'une pensée militaire originale est difficile. Il existe donc un risque non négligeable que les principes du marché remplacent encore davantage la pensée stratégique dans la formulation de la politique de sécurité.

C'est là certainement la différence principale entre l'armée suisse et les armées françaises. Ces dernières prennent au sérieux leurs adversaires et ont su garder une capacité de penser le combat et la guerre autonome, ce que les engagements récents en Lybie, au Mali ou en Centrafrique tendent à montrer. Par contre, elles ont complètement intégré la contractualisation du métier militaire dans la réforme mise en place à partir de 1996 par Jacques Chirac<sup>59</sup>. La subordination de la politique de défense aux forces du marché est encore plus forte en France qu'en Suisse. Les discussions en cours au mois de mai 2014, dont la presse s'est largement fait l'écho, montrent clairement que la stratégie de force de la France est soumise à la domination de l'économie publique. Il n'est pas du ressort de l'observateur étranger de porter un jugement sur cet état de fait. Tout au plus peut-on constater, alors que la contrainte et le non-respect des normes des relations internationales apparaissent à nouveau sur le continent européen, une tendance à développer, à l'encontre de la formule gaullienne, "*non pas l'armée de nos besoins, mais l'armée de nos moyens*".

---

<sup>59</sup> Voir par exemple Bastien Irondele, *La Réforme des armées en France. Sociologie de la décision*, Paris, Presses de Sciences Po, 2011.