

# TRAVAUX DE SCIENCE POLITIQUE

Nouvelle série

n° 21

**La mise en œuvre de la réforme de l'armée suisse  
« Armée XXI » : les changements vécus à l'interne.  
L'étude de cas des militaires professionnels des écoles  
hôpital de la place d'armes de Moudon.**

**Aurélien Buffat**

Université de Lausanne  
Institut d'études politiques et internationales  
Bâtiment Humense - 1015 Lausanne

*Cette collection vise à diffuser des travaux de chercheurs rattachés au Département de Science Politique de l'Université de Lausanne. Il peut s'agir de textes en pré-publication, de communications scientifiques ou de documents pédagogiques. Ces travaux sont publiés sur la base d'une évaluation interne par trois membres de l'IEPI. Les opinions émises n'engagent cependant que la responsabilité de l'auteur.*

*Le texte publié ici est une version légèrement remaniée d'un mémoire de licence soutenu à la Faculté des Sciences Sociales et Politiques de l'Université de Lausanne en septembre 2005, effectué sous la direction du Professeur Ioannis Papadopoulos.*

Je tiens ici à remercier chaleureusement Ioannis Papadopoulos pour ses conseils pertinents, son précieux encadrement tout au long du travail et l'opportunité qu'il m'a offerte de publier ce travail. Merci également à Stéphane Nahrath qui a accepté d'officier en tant qu'expert lors de la défense du mémoire et qui m'a fait part de commentaires et critiques tant pointus que très encourageants pour de futures recherches. Merci à Olivier Fillieule, qui a eu la gentillesse de relire le présent document et d'y apporter ses commentaires.

Que l'on me permette aussi d'adresser ici une série de remerciements particuliers aux autres personnes qui ont joué un rôle important dans la constitution de ce travail : Samuel Mayor, pour son aide dans le travail de retranscription des entretiens ; Gabriel Dorthe, pour son aide dans la retranscription des entretiens ainsi que pour sa relecture très attentive de la version originale. Merci au commandant de la place d'armes de Moudon ainsi qu'à d'autres responsables militaires pour la précieuse autorisation accordée de conduire ma recherche en ces lieux. Je tiens également à saluer et à vivement remercier André Nobs pour sa précieuse aide et ses conseils, personne sans qui la recherche de terrain n'aurait jamais pu se dérouler aussi positivement. Enfin, un grand merci à toutes les personnes de la place d'armes, militaires et civiles, qui m'ont gentiment consacré un peu de leur temps en acceptant un entretien.

Selon la formule consacrée, je reste seul responsable des propos publiés ici.

Contact : [Aurelien.Buffat@unil.ch](mailto:Aurelien.Buffat@unil.ch)

© Copyright by Aurélien Buffat, 2005

Prof. responsable pour la présente publication:

Ioannis Papadopoulos, 2005

## 1) INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE

16 décembre 2003, patinoire de l'Allmend à Berne. Le conseiller fédéral Samuel Schmid, chef du Département de la Défense, de la Protection de la population et des Sports (DDPS), le nouveau chef désigné de l'Armée suisse Christophe Keckeis ainsi que des milliers de civils et de militaires sont présents pour célébrer le passage d'« Armée 95 » à la nouvelle armée, « Armée XXI ». Comme l'annonce le communiqué de presse, l'armée suisse est « à la veille de l'aboutissement du plus grand projet de réforme de son histoire. Une réorganisation complète de ses structures et de ses effectifs a été opérée. »<sup>1</sup>

De manière générale, l'armée suisse semble soumise à de nombreux bouleversements depuis quelques années : de 1990 à 2004, deux réformes majeures ont ainsi eu lieu. Budget de l'armement refusé, cures d'amaigrissement et licenciements nombreux, restructurations, critiques de l'armée de milice, taux élevé de conscrits qui passent chez le psychologue, nécessité des tirs obligatoires remise en cause, l'actualité récente indique une institution en profonde mutation. A la recherche de missions nouvelles entre une pression financière croissante et des marges politiques de plus en plus serrées, la situation contemporaine de l'armée suisse semble bien éloignée de celle de l'âge d'or de la « Grande Muette » d'après-guerre.

Incarnation de changements majeurs pour l'institution, la récente réforme « Armée XXI » mérite une attention toute particulière pour qui s'intéresse aux politiques publiques. C'est l'intention du présent travail que d'apporter une modeste contribution à l'étude de sa mise en œuvre ainsi qu'à celle d'un univers militaire encore trop peu analysé en Suisse. Le travail présenté ici est le résultat d'une enquête de terrain en milieu militaire, laquelle s'est révélée très fructueuse.

Le présent document est organisé de la façon suivante :

Dans la première partie, après un bref aperçu de la chronologie et du contexte récent de la réforme, nous présentons l'intérêt de la recherche ainsi que la problématique donnée à ce travail.

Les deuxième et troisième parties indiquent quelles sont les notions théoriques mobilisées pour y répondre ainsi que les quelques hypothèses qui en ont été tirées.

La quatrième partie est consacrée aux aspects méthodologiques et empiriques, dans laquelle nous évoquons les choix de méthode d'enquête et l'opérationnalisation des concepts utilisés. Nous y présentons aussi les différentes caractéristiques du terrain de recherche.

Puis, la cinquième partie constitue le cœur de ce travail : les principaux résultats de l'enquête de terrain font l'objet d'une présentation détaillée. Elle est divisée en plusieurs sous parties abordant les éléments centraux de l'analyse.

Au final, une synthèse revient sur la pertinence des hypothèses au vu du terrain et une conclusion tente de réfléchir de manière plus générale à l'institution militaire, ses caractéristiques et les changements qui l'affectent.

---

<sup>1</sup> Cérémonie pour le passage de l'Armée 95 à l'Armée XXI, information aux médias du DDPS, Berne, 31 octobre 2003.

### **1.1 Brève chronologie factuelle de la réforme Armée XXI et du contexte récent**

En 1995, la réforme Armée 95 entre en vigueur. Pourtant, assez rapidement, il semble que cette réforme ne soit pas satisfaisante quant aux questions stratégiques. Ainsi, une commission d'études relatives à ces questions est mise en place, à titre consultatif, en février 1996. Chargée d'élaborer les lignes directrices de la politique de sécurité et de défense de la Suisse, le rapport final de la commission Brunner est publié deux ans plus tard. Celui-ci préconise une plus grande ouverture de la Suisse, notamment l'adhésion à l'UE et un rapprochement avec l'OTAN. En juin 1999, inspiré par ce dernier rapport, l'ambassadeur Thalmann publie un rapport intitulé *la Sécurité par la coopération*.

C'est dans ce contexte qu'Adolf Ogi, alors chef du DDPS, charge un groupe de réflexion composé de 55 officiers et de 17 civils de concevoir une réforme totale de l'armée, à savoir la future « Armée XXI ». Après la première présentation des pistes proposées en décembre 1999 (période d'instruction des recrues prolongée mais cours de répétition finis plus tôt), l'année 2000 verra les discussions autour de l'armée marquées par les critiques du conseiller fédéral Pascal Couchepin quant au budget militaire jugé trop élevé (avril), par le refus de l'initiative socialiste « pour une réduction de moitié des dépenses militaires » en octobre et par l'élection de Samuel Schmid (UDC) au Conseil fédéral au mois de décembre en remplacement d'Adolf Ogi. Lors de la dernière séance du Conseil fédéral, la réforme Armée XXI est présentée et ses lignes directrices sont adoptées. Il est alors prévu que les effectifs de l'armée diminuent et que le commandement soit réformé pour un coût financier égal.

C'est principalement sur la dimension financière de la réforme que des débats conséquents ont lieu : ainsi, la version que propose le chef du DDPS en février 2001, quoique plus économique que les précédentes, est toujours trop chère pour le conseiller fédéral P. Couchepin, la Commission des Finances et le Parti socialiste. C'est alors que le projet est mis en consultation, laquelle se termine en juillet 2001 et voit pointer de nombreuses critiques. Malgré celles-ci, une semaine après la publication du message du Conseil fédéral concernant la révision de la législation sur la protection civile (LPPC), le gouvernement fait de même avec le message sur la réforme Armée XXI et la révision de la loi militaire (LAAM) le 24 octobre 2001. Puis, la réforme passe aux Chambres fédérales, qui en débattent assez activement lors de l'année 2002. La votation finale a lieu le 4 octobre 2002, date à laquelle le projet est adopté par 112 voix contre 37 au Conseil national et 41 voix contre 0 au Conseil des Etats. Cela n'empêche tout de même pas le lancement d'un double référendum par un comité bourgeois réunissant de jeunes conservateurs et UDC ainsi que des officiers vétérans. Les référendums aboutissent en janvier 2003. C'est finalement le 18 mai 2003 que les votations ont lieu, date à laquelle le projet « Armée XXI » est accepté par 76% des votants<sup>2</sup>.

Vient alors la dernière phase de la réforme de l'armée, à savoir son entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2004. Des critiques quant à son application surviennent relativement rapidement à l'été 2004. Cela commence par l'épisode du surmenage des instructeurs, dont la plupart dénoncent leurs conditions de travail depuis l'introduction de la réforme. Ces instructeurs mettent en avant la surcharge de travail qui leur incombe désormais et le surnombre d'heures supplémentaires provoquées<sup>3</sup>. C'est à cette même période que paraît dans la presse toute une série d'articles concernant les aspects chaotiques du passage à la nouvelle armée (mauvaises

---

<sup>2</sup> Le taux de participation était de 47.4%. La Loi sur révision de la LPPC est acceptée à 80.5 %

<sup>3</sup> Ainsi cette dépêche de l'ATS intitulée « instructeurs surmenés » (24 heures, 13 juillet 2004) : « durant le premier semestre 2004, 22 instructeurs ont ainsi donné leur congé, alors qu'ils ne sont normalement que 8 à quitter l'armée chaque semestre. »

dates ou lieux de convocation à l'école de recrues, risques de manque de place dans les casernes, difficultés organisationnelles, etc.) La question de la nécessité du service obligatoire et de sa légitimité populaire<sup>4</sup> est mise sur la table, ce après que Samuel Schmid lui-même ait annoncé vouloir faire examiner par son département les conséquences d'une abrogation de l'obligation de servir. Les missions de la nouvelle armée sont aussi objet de débats, notamment la légitimité des engagements subsidiaires telle que la surveillance d'ambassades.

Notons aussi que c'est surtout au niveau politique que les discussions sont vives concernant le budget de l'armement. Ainsi, les 22 et 23 septembre 2004, tant l'UDC que le PS contestent les contours de la réforme lors des débats parlementaires. En octobre, le Conseil des Etats refuse, dans le cadre du programme d'armement 2004, l'achat de 12 chars de déminage. Bref, il apparaît qu'en septembre/octobre 2004, tous ces débats relatifs à l'armée et à sa toute récente réforme se cristallisent à tel point qu'on puisse parler, à ce moment, de « *crise de l'armée* »<sup>5</sup>, ou, quelques jours plus tard, de la nécessité de corriger le tir par une réforme de la réforme. Dès lors, se dégage l'impression générale d'une tension évidente au DDPS<sup>6</sup> et dans l'armée tout au long de cette année 2004<sup>7</sup>.

On constate ainsi que la mise en œuvre de la réforme Armée XXI depuis janvier 2004 semble plus difficile qu'imaginée initialement. Cela s'explique en grande partie par le fait que 2004 représente, pour l'armée suisse, l'année dans laquelle elle passe de l'ancien au nouveau modèle : en somme, il s'agit pour elle d'une année de profonde mutation.

La tension est alors présente au niveau politique surtout. Ainsi, de nombreux débats ont animé le Parlement quant au budget de l'armement. Certaines demandes du conseiller fédéral Samuel Schmid en charge du DDPS - telles que le financement de l'achat d'avions de transport de troupes ainsi que de chars de déminage - se sont vues refusées par une majorité de parlementaires. Ceux-ci ont même diminué l'enveloppe budgétaire de la Défense en appliquant à ce domaine les programmes globaux d'assainissement budgétaire de la Confédération. Le modèle AXXI, qui était initialement prévu de fonctionner avec une enveloppe budgétaire globale de 4,3 milliards de francs, voit celle-ci fortement diminuée et ramenée à moins de 4 milliards. Quant au budget de l'armement, celui-ci est passé d'une part de 18,3 % dans les dépenses de la Confédération en 1990 à 8,8 % pour 2005<sup>8</sup>. Au final, le programme d'armement 2004 de 647 millions de francs n'a pas été accepté aux Chambres. Ceci est symboliquement assez important dans la mesure où, jusqu'alors, l'obtention de la manne fédérale pour l'armée donnait lieu à peu d'oppositions au Parlement. Il semble ainsi que c'est surtout le climat politique centré sur la question des économies budgétaires et ses répercussions sur les moyens financiers de la réforme qui donnent cette impression de difficultés dans la mise en œuvre d'Armée XXI. A ce niveau, ce n'est pas le contenu lui-même de la réforme et son application concrète sur le terrain qui sont au cœur des débats et des contestations, mais une remise en cause plus globale au niveau politique (largement relayée médiatiquement) de la place de l'armée et de la Défense dans les finances fédérales.

---

<sup>4</sup> C'est ainsi que des sondages d'opinion publiés dans la presse suisse (*Blick*, *Le Temps*) au mois d'août laisseraient penser que l'obligation de servir est de moins en moins perçue positivement.

<sup>5</sup> MEYER T., « En accélérant sa douloureuse mue, l'armée tente de résister aux pressions politiques et financières », *Le Temps*, 4 septembre 2004.

<sup>6</sup> Impression renforcée par l'épisode de la démission du secrétaire général du département Juan Gut à cette même période pour des questions, semble-t-il, de divergences de vue avec Samuel Schmid.

<sup>7</sup> Bien sûr, je tiens à préciser que ce climat tendu n'a sans doute pas pour objet unique la mise en œuvre de la réforme Armée XXI. Toutefois, la tension est bien palpable.

<sup>8</sup> *Le Temps*, vendredi 18 mars 2005, pp. 2-3.

Il n'en reste pas moins que la réforme Armée XXI est entrée en vigueur depuis janvier 2004, conduisant à de nombreux et importants changements au sein de l'institution militaire. Ainsi, brièvement dit, 3 écoles de recrues se succèdent toute l'année au lieu de 2 sous l'ancien modèle Armée 95. La durée de celles-ci est passée de 15 semaines à 18 ou 21 semaines selon les troupes. Les jours de service obligatoire ont globalement diminué. L'organisation du recrutement s'étale désormais sur 2 à 3 jours au lieu d'une seule journée sous A95. Le système d'avancement aux grades de milice est profondément modifié. En lien avec cela, l'instruction de la troupe et ses phases a elle aussi été remaniée. De nouveaux grades et de nouvelles fonctions ont été mis en place. Les effectifs totaux de l'armée devront progressivement atteindre un maximum de 220.000 personnes<sup>9</sup> au lieu de 360.000 précédemment. Finalement, la réforme AXXI consacre un changement significatif de l'organisation générale des unités : refonte des organes de commandement, création d'un poste de chef de l'Armée, dissolution des troupes organisées sur une base cantonale et suppression de certaines unités.

Les modifications amenées par le nouveau modèle d'armée sont nombreuses et significatives. On peut sans difficulté avancer qu'il s'agit bel et bien d'une réforme de la totalité de l'appareil militaire<sup>10</sup> qui est en cours depuis l'année dernière. C'est sur la base de ce dernier constat qu'il s'agit, après un aperçu de l'état de la recherche dans le domaine, de présenter les questions qui guident ce travail.

## ***1.2 Etat de la littérature et intérêt de la recherche***

De manière générale, il faut constater que le domaine de l'analyse des politiques publiques en Suisse s'est très peu intéressé à l'étude de la chose militaire et aux quelques changements/réformes qui ont eu lieu au 20<sup>ème</sup> siècle (Armée 61, Armée 95 puis Armée XXI). Comme l'évoque Christian Bühlmann, « *l'analyse politique des changements dans le domaine militaire en Suisse est peu développée. La majorité des ouvrages pertinents traitant des changements de l'armée sont des études historiques (...). De plus, la littérature est souvent normative et ne propose pas généralement d'explications des blocages ou des conditions de changement des instruments de politique de sécurité dépassant la description.* »<sup>11</sup>

Même en regardant du côté de la science politique française, on remarque que ce domaine d'étude est encore assez jeune. Ainsi, Pascal Vennesson<sup>12</sup> fait le constat que l'objet « défense » ne semble pas apparaître comme un domaine naturel de réflexion aux yeux des politistes français. D'où le fait, toujours selon Vennesson, qu'on en sait trop peu sur les politiques de défense « *telles qu'elles se font* ». Bien sûr, la recherche semble progressivement se développer dans le domaine, en témoignent notamment les importantes activités de l'actuel Centre d'études en sciences sociales de la Défense (C2SD), directement rattaché au ministère

---

<sup>9</sup> Armée XXI prévoit 120.000 militaires actifs, 80.000 réservistes et, chaque année 20.000 recrues.

<sup>10</sup> Je remercie ici Christian Bühlmann pour m'avoir permis de clarifier ce point, lequel me semblait être à l'opposé de ses hypothèses de travail qui tablent au contraire sur un fort degré d'incrémentalisme de la réforme AXXI. En fait, on peut parler d'une réforme incrémentaliste en ce qui concerne ses orientations globales au sens stratégique et pourtant d'une réforme totale de l'armée suisse par la même occasion. Il ne faut pas confondre la politique globale, en termes d'orientations doctrinaires et stratégiques (lesquelles n'ont pas été profondément changées) et son outil, l'appareil militaire lui-même, qui lui se trouve totalement remanié.

<sup>11</sup> BUHLMANN C., *Changement des politiques de défense suisses. Une analyse sous l'angle des politiques publiques*, mémoire de doctorat, IEPI/Faculté SSP, Université de Lausanne, 2005 (version de travail).

<sup>12</sup> Voir VENESSON P. (dir.) *Politiques de défense : institutions, innovation, européanisation*, l'Harmattan, 2000.

français de la Défense<sup>13</sup>. On y trouve une richesse de thématiques de recherche allant de la sociologie militaire aux politiques nationales et européennes de défense, ou encore de la féminisation des armées aux questions stratégiques. Toutefois, les travaux de ce centre allant dans beaucoup de directions différentes, nous n'y avons pas véritablement trouvé d'inspirations théoriques que nous jugions pertinentes pour notre objet d'étude.

Dans la recherche suisse, concernant la réforme AXXI elle-même, celle-ci n'a pas encore fait l'objet d'une étude, mise à part les travaux de Christian Bühlmann, lequel s'intéresse plutôt aux changements en matière de doctrine militaire, et ce avec une approche de politiques publiques. En général, il est par exemple assez étonnant de constater que même une institution comme l'Académie militaire de Zürich ne semble consacrer aucune étude spécifique à cette réforme.

S'intéressant peu aux politiques relatives à la question militaire, la recherche suisse en politiques publiques constitue un vide en la matière. C'est justement une première raison suffisante en soi pour considérer la réforme AXXI comme objet d'étude légitime. De plus, le caractère récent et l'aspect considérable des changements évoqués doivent renforcer l'intérêt de son étude aux yeux de l'analyste de politiques publiques.

### ***1.3 Problématique***

L'intérêt d'analyser cette réforme ayant été assez mis en avant, reste encore à définir la manière de l'étudier. Au-delà de la pauvreté de la recherche suisse, c'est surtout le fait qu'on ne sait que peu de choses sur la façon dont cette réforme est vécue et perçue par les militaires eux-mêmes qui nous pousse à faire ce travail. En somme, on a une connaissance trop pauvre de ce que pensent les membres de cette institution à propos d'une réforme à l'ampleur et aux conséquences pourtant considérables. Lors de la mise en œuvre de cette réforme, l'attention médiatique s'est surtout focalisée sur les débats politiques relatifs aux moyens financiers à attribuer au domaine de la Défense. Bien sûr, on a pu lire quelques reportages concernant certaines des difficultés organisationnelles rencontrées dans les casernes lors de l'arrivée du nouveau modèle. Mais finalement, trop peu d'attention a été accordée à la façon dont les militaires eux-mêmes conçoivent les récents changements ainsi que leur implication sur leur travail.

Ainsi, en ce qui concerne un des groupes principaux intéressés – à savoir les militaires professionnels - on ne sait rien de la façon dont ceux-ci vivent la réforme AXXI. Pourtant, ce sont bel et bien ces mêmes personnes qui, par leur travail quotidien, mettent réellement en œuvre les modifications légales. Ce sont eux qui en constituent le dernier maillon. Dernier maillon dont on peut imaginer toute l'importance quant à l'effectivité de la mise en œuvre. Au sujet de l'enjeu considérable que constitue cette phase spécifique d'une politique publique, Bastien Irondelle ne dit pas autre chose en écrivant : « *tout spécialement dans le domaine de la défense où les acteurs, chargés de l'exécution des décisions, disposent de marges importantes pour renégocier les choix effectués par l'autorité politique lors de leur application.* »<sup>14</sup> Sans préjuger de l'action effective ou non de renégociation des décisions de la part des acteurs internes de l'armée suisse, il apparaît légitime en tous les cas de focaliser l'analyse de la réforme sur cette phase.

Dès lors, dans l'idée générale de s'en faire une image plus précise, le but de ce travail est d'étudier la façon dont AXXI est vécue à l'intérieur de l'armée, par ses propres membres. De

---

<sup>13</sup> Voir le site Internet sur lequel tous les travaux peuvent être téléchargés : <http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr>

<sup>14</sup> IRONDELLE B., « la réforme des armées en France : genèse d'une décision politique » in : VENNESSON P. (dir.) op. cit., p. 255.

par l'ampleur des changements internes qu'elle provoque, nous partons du principe qu'il est intéressant - car révélateur - d'étudier la perception que ces changements occasionnent.

Ainsi, nous cherchons à analyser comment la réforme AXXI et les changements qu'elle a provoqués depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 sont vécus par les militaires professionnels. Comment vivent-ils ces changements ? Comment se représentent-ils la réforme AXXI ? Comment se positionnent-ils vis-à-vis de cette « nouvelle armée » ?

D'autre part, afin de ne pas rester dans la description des représentations que se font ces personnes de leur institution changeante, ce travail tentera de réfléchir – à l'aide de quelques hypothèses - à des éléments de réponses quant aux logiques de perception des changements : à quoi renvoie la perception des changements ? Qu'est-ce qu'elle révèle en termes de fonctionnement institutionnel ?

En résumé, ce travail se propose d'étudier la mise en œuvre d'Armée XXI en la rapportant à deux éléments, un principal et un secondaire : le premier est relatif au vécu interne de la réforme. C'est l'élément principal du travail. Le deuxième tente de réfléchir aux logiques institutionnelles de la perception.<sup>15</sup> En arrière-fond de ces deux questions, se trouve un questionnement plus large sur le mystère que peut constituer la mise en œuvre concrète d'une réforme totale de l'institution militaire.

La perception de la réforme n'est sans doute pas univoque et homogène. Dans la mesure où Armée XXI change considérablement les « règles du jeu » à l'intérieur de l'armée et redistribue la « donne »<sup>16</sup>, on peut légitimement penser que la perception de la réforme varie selon les groupes de personnes étudiés, les positions au sein de l'institution, la façon dont les changements amenés par la réforme les affectent. Dans ce même registre, il est nécessaire d'évoquer l'augmentation du nombre de départs/démissions au sein du DDPS en 2004<sup>17</sup>. Ainsi, sans parler de façon trop simpliste - car dichotomique - de gagnants et de perdants de la réforme, nous partons du principe de base qu'une institution donnée n'est pas un bloc homogène de positions identiques et d'individus ayant les mêmes intérêts et représentations de celle-ci, d'autant plus quand cette même institution semble soumise à des changements conséquents.

Les possibles phénomènes d'« inertie institutionnelle » et de résistances internes<sup>18</sup> sont envisagés avec intérêt. Il faut avancer ici qu'une organisation militaire est une institution

---

<sup>15</sup> Précisons que l'on aurait pu analyser la mise en œuvre d'Armée XXI d'une toute autre manière, en se demandant par exemple si la réforme est réellement appliquée au final. Même si nous n'avons pas retenu cette perspective en soi, il est probable que ce travail y amène indirectement quelques éléments de réponse dans la mesure où il aborde le vécu des militaires « sur le terrain ».

<sup>16</sup> A cet égard, des éléments factuels tels que l'épisode du « blues des instructeurs » en juin 2004 ainsi que l'augmentation du nombre de démissions au sein du DDPS (reconnue mais relativisée plus tard par le chef de l'Armée en septembre de la même année) sont autant de confirmations probantes que la « donne » change.

<sup>17</sup> Celles-ci seraient passées à 31 en 2004 contre 15 l'année précédente. En septembre 2004, interrogé par un journaliste du journal *Le Temps*, le chef de l'Armée C. Keckeis reconnaissait implicitement un certain climat de tension au sein de l'armée et du département. Interviewé plus avant sur la question des résistances internes lors d'un court entretien en date du 23 février 2005 après une conférence-débat donnée à Yverdon, le chef de l'Armée évoquait la proportion d'environ un tiers du personnel professionnel de l'armée (3000 à 4000 personnes), âgées entre 50 et 60 ans, pour qui AXXI signifiait la fin assez brutale de toute possibilité de carrière.

<sup>18</sup> Sur cette question des résistances internes, on peut citer ici les travaux de Bastien Irondelle sur la réforme des armées en France sur la fin de la conscription obligatoire. Irondelle montre ainsi que la plupart des chefs d'armée français en 1995 sont alors opposés à une armée de métier. Comment réagissent-ils ? La « prise de parole » (voix) étant très réglementée et la solution « exit » étant trop extrême pour certaines raisons propres au milieu, ceux-ci ont en fait pratiqué une stratégie de « loyauté passive ». Voir : IRONDELLE B., op. cit., p.251.

politique. Or, toute institution est composée de « *modes de comportements stables et récurrents, liés à un système de valeurs.* »<sup>19</sup> A cet égard, elle comporte une part d'inertie. Dès lors, il s'agit de voir dans quelle mesure le constat courant sur le fort degré de conservatisme ou d'allergie aux changements de « toute » institution militaire<sup>20</sup> se retrouve dans le cas qui nous occupe.

En fait, nous traiterons surtout cette question sous l'angle analytique de la modification des pratiques des militaires professionnels. Cela revient aussi à étudier en quoi la réforme AXXI affecte la conception qu'ont ces individus de leur propre rôle institutionnel et identité professionnelle. Nous partons du principe qu'une telle réforme constitue un changement en profondeur de l'appareil militaire et amène à ce titre un certain nombre de modifications considérables dans les pratiques jusque-là courantes des membres de l'institution militaire. En somme, nous considérons la réforme Armée XXI et sa mise en œuvre comme une source importante de modification de l'univers des usages, des pratiques et des représentations de l'institution que font et ont les militaires professionnels.

Dans la même perspective d'analyse, un des éléments frappants de la « nouvelle » armée constaté au travers de nombre des discours des principaux responsables de cette réforme – à commencer par le chef de l'Armée<sup>21</sup> – consiste, à notre sens, dans l'importation de tout un langage et d'expressions propres au champ économique. Ainsi, l'armée semble de plus en plus considérée en tant qu'« entreprise » dont il faut optimiser le fonctionnement et en « rationaliser les coûts » ; dans cette armée, on parle dorénavant de « clients » au lieu de recrues, personnes auxquelles l'institution fournit non plus une instruction mais un certain nombre de « prestations » ou, plus parlant encore, un certain « service à la clientèle ». Quant à ses missions, l'armée a pour tâche essentielle – certes parmi les autres – de « produire de la sécurité » ou de contribuer au « produit sécurité »<sup>22</sup>. Il nous a ainsi paru évident que ce glissement sémantique, selon nous assez récent, n'est pas dénué d'importance dans la mesure où il semble être la traduction langagière du fort *référentiel technocratique*<sup>23</sup> qui préside à l'esprit de cette réforme. Signe d'un nouveau référentiel semblant guider la réforme de l'armée, cette importation d'un nouveau « paradigme » au sein de l'institution militaire n'est pas sans effets sur celle-ci et la façon qu'elle a, au travers de ses membres, de se représenter elle-même.

Bien évidemment, il sera d'abord nécessaire de vérifier si effectivement on peut parler de l'arrivée d'un nouveau mode de gestion fortement technocratique de l'institution militaire avec AXXI. Plus précisément, il sera fondamental de clarifier quel est le statut de ce référentiel technocratique dans la réforme : est-il uniquement présent dans les discours des responsables ? Auquel cas, il ne s'agit que d'un « technocratisme » de façade et de rhétorique destinés à, par exemple, donner des gages aux autorités politiques. Sinon, ce référentiel technocratique est-il le signe d'un changement important de représentation de l'armée suisse

---

<sup>19</sup> VENNESSON P., « la ressource humaine dans les armées : trois référentiels en quête d'une politique publique » in VENNESSON P. (dir.), op. cit., p. 92.

<sup>20</sup> Charles De Gaulle déclarait : « *C'est qu'en effet l'armée par nature est réfractaire aux changements. Vivant de stabilité, de tradition, de conformisme, l'armée redoute, par instinct, ce qui tend à modifier sa structure.* » in : IRONDELLE B., op. cit., p.250.

<sup>21</sup> Le commandant de corps Christophe Keckeis.

<sup>22</sup> Ces quelques observations de ce que l'on considère comme un changement sémantique intéressant au sujet de l'armée se retrouvent sans exception dans de nombreux articles de journaux à disposition ou d'interviews données par le Chef de l'Armée à la télévision. Ainsi, dans un passage daté de février 2004 dans une émission de la TSR intitulée *Classe éco*, Christophe Keckeis a évoqué à plus de 3 reprises le terme de « production de sécurité » en l'espace de 5 minutes d'entretien.

<sup>23</sup> Nous empruntons ce concept à l'article de Pascal Vennesson.

et de sa culture d'institution ? Dans ce cas de figure, il s'agit dès lors d'une transformation plus en profondeur de l'armée avec des conséquences concrètes sur l'univers des pratiques professionnelles des militaires. En somme, il s'agit de savoir si cette « nouvelle représentation » peut être considérée comme une source possible de tension au sein de l'armée : en quoi l'émergence de ce nouveau référentiel affecterait-elle la pratique des militaires ? Est-ce que le changement de discours change les pratiques ? Par exemple, exige-t-on des militaires un changement d'identité professionnelle ? Un des buts de ce travail est donc d'étudier comment la composante *technocratique* de la réforme AXXI est vécue à l'intérieur de l'institution et, le cas échéant, dans quelle mesure elle suscite des résistances. A cet égard, il se peut que certains militaires ne se retrouvent plus autant qu'avant voire même plus du tout dans cette institution changeante<sup>24</sup>.

## 2) CADRE THEORIQUE

Comme esquissé dans la partie précédente, certaines notions théoriques sont mobilisées dans ce travail. Il s'agit de les présenter ici et d'en indiquer l'usage fait. A notre sens, en s'inscrivant dans ce que dit Jacques Lagroye<sup>25</sup>, les concepts constituent plutôt un guide de la recherche et une mise en garde contre certaines erreurs<sup>26</sup>.

### *2.1 Référentiels d'action publique : technocratique, idéologique et stratégique*

Dans son analyse de la politique des ressources humaines dans les armées, Vennesson identifie trois référentiels pouvant guider cette politique, lesquels en constituent autant de représentations différentes. Dans la mesure où la domination d'un référentiel a des conséquences importantes sur les mesures adoptées, l'étude de ceux-ci est très utile dans l'analyse des politiques publiques. Matrices cognitives et normatives et donc cadre de référence ou représentations, Vennesson met en évidence trois référentiels « *qui semblent jouer, de manière récurrente, un rôle important dans la conception et la mise en œuvre des politiques de ressources humaines au sein de la défense.* »<sup>27</sup>. Il s'agit des référentiels technocratique, idéologique et stratégique. Que sont ces référentiels ?

**L'approche technocratique** conçoit la question des ressources humaines dans les armées en des termes très proches de ceux de la rationalité économique<sup>28</sup> : il s'agit de fixer des critères qualitatifs et quantitatifs selon un calcul coût/bénéfice, dans lequel la préoccupation centrale est le rapport coût/efficacité de la formation du personnel. Le souci majeur est alors la réduction et la rationalisation des coûts. Ainsi, on essaiera de mettre en place une politique de

---

<sup>24</sup> A ce sujet, les propos et la situation suivante sont rapportés dans un récent reportage ayant suivi le chef de l'Armée sur le « chantier de la réforme AXXI » : « *A l'heure du repas pris avec l'ensemble du personnel du centre, Christophe Keckeis lance en guise de conclusion un message d'encouragement, dans son langage de chef d'entreprise : « votre produit est à la pointe, j'en suis convaincu. Il est à la base de la nouvelle armée. Restez proactifs, innovateurs, les jeunes n'ont aucun problème avec la réforme. Ce sont les vieux qui râlent... ».* MEYER T., « Christophe Keckeis au cœur du chantier Armée XXI », *Le Temps* 24 mars 2005. Ces derniers mots suffisent selon nous à questionner plus avant la nature de ces « râlements »... et la logique dans laquelle ils s'inscrivent réellement.

<sup>25</sup> LAGROYE J., « L'institution en pratiques », in : *Revue suisse de science politique* 8 (3/4), 2002, p. 116.

<sup>26</sup> Ainsi, tout au long de ce travail, nous aurons en tête deux éléments avancés par Lagroye : premièrement, que « *les notions sont des façons raisonnées et rigoureuses de poser des questions* » et deuxièmement, « *éprouver la fécondité de ces notions dans l'analyse des données empiriques* » in : Idem.

<sup>27</sup> VENNESSON P., op. cit., p. 95.

<sup>28</sup> Approche technocratique que l'on pourrait tout autant appeler « administrative », « gestionnaire » ou « économétrique » selon Vennesson.

formation du personnel qui soit la moins chère possible pour un maximum de « rendement ». Vennesson note que c'est dans cette vision technocratique que l'on retrouve l'idée que « *l'ère des armées de masse est close, en particulier du fait des progrès technologiques. Les organisations militaires ont tendance à devenir plus petites, et seul un recrutement de long terme, accompagné d'une formation longue et rigoureuse, sera en mesure de fournir des forces aptes à utiliser efficacement les technologies modernes.* »<sup>29</sup> De manière générale, il s'agit toujours de réduire les coûts au maximum, de procéder pour ce faire à des économies budgétaires : c'est l'idée de rationalisation. Dans ce cadre de référence, les questions essentielles qui orientent les responsables de la politique sont donc celles de la rationalité économique : « *les personnels recrutés à un certain niveau et formés dans une spécialité particulière sont-ils bien employés ? (...) Les régiments et les bases aériennes doivent-elles assumer la part la plus importante du recrutement ? Quel est le rapport coût/avantage de la formation assurée dans un régiment ?* »<sup>30</sup>. C'est aussi dans cette approche technocratique que les logiques d'externalisation (ou de la sous-traitance) vers d'autres acteurs que l'armée prennent forme. Cette vision technocratique s'incarne ainsi dans une action volontariste ayant pour but de rationaliser les coûts de fonctionnement et de dégager le plus possible d'économies budgétaires.

**Le référentiel idéologique ou normatif** met l'accent sur les enjeux plus larges, tels ceux liés aux rapports armée/nation, à la citoyenneté, à la justice, aux obligations et aux droits. En somme, l'approche est beaucoup plus normative et va orienter différemment la politique de défense. En termes de politique des ressources humaines dans les armées, elle se focalise sur des questions qui ont trait à la cohésion sociale du pays ou au renforcement de sa force morale. A ce titre, la représentativité du recrutement est importante, ou encore la question de l'égalité entre différents groupes sociaux. La préoccupation centrale de ce référentiel tourne donc autour des liens entre l'armée et la société. Vennesson indique aussi que la question de l'accomplissement des missions des armées est importante dans cette approche. Ainsi, la formation des militaires ne peut pas être uniquement guidée par des considérations purement techniques ou opérationnelles, il faut aussi qu'elle incorpore une « *formation civique au sens large* »<sup>31</sup> afin que les militaires puissent connaître les raisons de leur action. En résumé, ce référentiel idéologique s'articule surtout autour des questions des relations entre l'armée et son environnement social et culturel, et s'incarne dans des conceptions normatives assez variées.

Enfin, **l'approche stratégique** a pour but central la recherche de l'efficacité dans la formation des personnels. La question n'est plus « est-ce le moyen le moins coûteux d'assurer la formation ? » (référentiel technocratique) ni « le mode de recrutement favorise-t-il la cohésion sociale ? » (référentiel idéologique) mais bel et bel : « cette formation sera-t-elle efficace pour l'accomplissement des missions ? ». En somme, selon l'auteur, cette approche stratégique met l'accent sur des considérations proprement stratégiques, liées à l'étude du contexte de la menace. A ce titre, l'auteur évoque le cas de la Suisse et de sa politique des ressources humaines militaires (système de milice), fortement déterminée par une situation de « *grande insécurité* »<sup>32</sup>. Cette vision met ainsi l'accent sur la définition des enjeux stratégiques, de la menace et des missions des armées.

Ces quelques notions mises en avant par Vennesson nous semblent intéressantes, dans la mesure où elles permettent de réfléchir plus avant au(x) référentiel(s) qui guide(nt) la réforme

---

<sup>29</sup> Ibid., p. 96.

<sup>30</sup> Ibid., p. 97.

<sup>31</sup> Ibid., p. 101.

<sup>32</sup> Ibid., p. 103.

AXXI. Comme évoqué plus haut, il nous semble que celle-ci est fortement sous-tendue par un référentiel d'ordre technocratique. De manière plus générale, l'intérêt de la contribution de Vennesson est d'indiquer que ces référentiels ne sont bien évidemment pas exclusifs les uns des autres dans la réalité, mais que souvent il existe un pôle dominant dans les positions de différents acteurs. De plus, « *leur importance relative est affectée par la conjoncture. (...) En temps de paix, dans une période de transformation du rôle de l'Etat, on ne s'étonnera pas de voir prédominer la logique de la « modernisation de l'Etat » et s'exprimer avec fréquence les logiques technocratiques.* »<sup>33</sup> L'auteur indique encore que de véritables tensions peuvent surgir lorsque les logiques technocratiques, idéologiques et stratégiques tirent chacune de leur côté, le problème étant que « *ces tensions sont rarement rendues explicites et explorées en tant que telles ; elles restent souvent en filigrane des débats et des prises de position. Il s'agit d'établir des compromis entre ces différentes logiques.* »<sup>34</sup> Enfin, il pourrait sembler que ces référentiels n'orienteraient que la décision politique elle-même, c'est-à-dire le fait de décider entre telle ou telle politique des ressources humaines militaires. Pourtant - et c'est l'élément qui nous permet de l'utiliser dans notre analyse - Vennesson indique que ces référentiels ne jouent pas seulement un rôle dans la phase d'élaboration des politiques publiques : il apparaît en effet que « *les conflits qui opposent les acteurs les reprennent, et leurs recompositions sont permanentes. Ces référentiels ne sont ni complètement cohérents, ni complètement arbitraires, et ils sont des enjeux de conflits.* »<sup>35</sup>

Dans notre travail, nous utilisons ces concepts en nous demandant dans quelle mesure le fort référentiel technocratique de la réforme AXXI est perçu et vécu de façon concrète par les militaires professionnels. Par là, on tente d'en voir les effets concrets sur le terrain. Plus précisément, nous essayons de voir s'il existe une tension entre ce référentiel et les représentations et pratiques des militaires. Notons finalement que cette approche est adaptée à l'objet d'étude, ceci dans la mesure où l'on aborde les perceptions/représentations que se font les militaires de leur institution.

## ***2.2 Sociologie institutionnelle : quelques notions utiles***

L'angle d'analyse choisi pour étudier la mise en œuvre de la réforme AXXI dans ce travail nous a vite semblé devoir mobiliser un certain nombre de savoirs et concepts propres à la sociologie des univers institutionnels. Nous présentons et précisons ici quelques notions qui seront utiles dans l'étude de la perception interne de la réforme.

En premier lieu, nous tenons à préciser que, de notre point de vue, l'armée est une institution politique à part entière. Par là, nous ne faisons que reprendre ce que beaucoup d'auteurs mettent en avant. Pour Vennesson<sup>36</sup> par exemple, les organisations militaires sont des institutions politiques. Fabrice Hamelin<sup>37</sup> insiste quant à lui sur le fait que toute organisation militaire est une institution d'Etat. Ce qui n'est finalement pas si banal dans la mesure où cela permet de replacer l'armée dans son appartenance à un ensemble plus large – l'Etat – lequel est soumis à des évolutions propres. Élément important à rappeler si l'on veut comprendre les changements récents qui touchent les armées car, comme le dit Hamelin : « *l'étude de ce système en mutation révèle des contraintes communes à l'ensemble des administrations d'Etat et des réponses qui ne sont pas spécifiques au domaine de la défense. La mutation que*

---

<sup>33</sup> Ibid., p.105.

<sup>34</sup> Idem.

<sup>35</sup> Ibid., p.95.

<sup>36</sup> VENNESSON P., op. cit., pp. 87-112.

<sup>37</sup> HAMELIN F., « La formation des officiers : quelle politique ? », in : VENESSON P. (dir.) op. cit., p.29.

*connaît l'institution militaire n'est qu'un cas particulier de celles enregistrées par l'ensemble de l'administration publique.* »<sup>38</sup> Même si le but de ce travail n'est pas de comprendre en quoi AXXI est révélatrice de certaines transformations récentes plus globales de l'Etat suisse – hypothèse intéressante au demeurant – il s'agit pourtant de replacer l'objet dans son contexte. Insister sur la dimension institutionnelle de l'objet « armée » est aussi nécessaire en vertu de la nature même de l'appareil militaire, que l'on sait – ou du moins que l'on considère comme – fortement déterminé par des logiques d'inertie institutionnelle et de « résistances aux changements »<sup>39</sup>. De plus, l'objet du travail lui-même - la mise en œuvre de la réforme AXXI - commande en quelque sorte une lecture institutionnaliste étant donné qu'il s'agit d'une loi qui affecte - en la modifiant considérablement - la totalité de l'institution militaire. Enfin, l'orientation particulière du questionnement de ce travail - centrée sur la perception des membres de l'armée - conduit à privilégier une sociologie institutionnelle à même de nous éclairer sur les fonctionnements internes d'une telle institution.

C'est ainsi que la lecture de quelques ouvrages abordant des notions de sociologie des institutions nous a été utile pour l'analyse. Encore une fois, l'évocation de ces notions sert autant à éviter des erreurs lors de la recherche qu'à en guider et affiner le questionnement.

Dans ce travail, nous nous penchons sur la façon dont la réforme AXXI affecte la définition du rôle que les membres de l'armée se donnent. Il s'agit donc ici de préciser brièvement les notions d' « institution » et de « rôle ». L'apport du courant institutionnaliste de la sociologie politique française est déterminant<sup>40</sup>.

En premier lieu, signalons la définition particulièrement intéressante d'une institution selon Lagroye et al. : « *Une institution, toute institution – que ce soit le mariage, une Eglise, l'armée ou un Parlement – se présente d'abord comme un ensemble de pratiques, de tâches particulières, de rites et de règles de conduite entre des personnes. Mais une institution est aussi l'ensemble des croyances, ou des représentations, qui concernent ces pratiques, qui définissent leur signification et qui tendent à justifier leur existence.* »<sup>41</sup> Pour notre travail, l'intérêt de cette définition est justement qu'elle met en avant la double dimension de toute institution, à savoir qu'elle est à la fois un *univers de pratiques* plus ou moins réglées et un *univers de croyances et de représentations* les concernant. Nous insistons sur cet élément car l'idée de ce travail est de rendre compte des représentations que les militaires se font de la réforme AXXI (leur perception) ainsi que des pratiques qui y sont attachées (la façon dont ils vivent la réforme au quotidien). C'est justement parce que celle-ci change les règles du jeu que cette double interrogation – tant sur les représentations que sur les pratiques - devient pertinente.

---

<sup>38</sup> Idem.

<sup>39</sup> Afin de rendre compte des changements des politiques de défense, Bastien Irondelle insiste fortement sur la prise en compte des variables institutionnelles des armées, c'est-à-dire les structures internes au système militaire telles que : le poids de l'héritage, les rigidités propres, le poids des traditions et la place du secret. Ce sont autant de contraintes structurelles qui restreignent fortement la marge de choix des décideurs. Voir IRONDELLE Bastien, op. cit., pp. 225-226.

<sup>40</sup> Nous nous sommes référés avec profit à : LAGROYE Jacques, FRANCOIS Bastien et SAWICKI Frédéric, « section 2 : l'ordre institutionnel. A) les institutions » in : *Sociologie politique*, Presses de science po et Dalloz (4<sup>ème</sup> édition), Paris, 2002, pp. 139-156 & LAGROYE Jacques, « L'institution en pratiques » in : *Revue suisse de science politique* 8 (3/4), 2002. De plus, l'ouvrage suivant constitue un bon exemple d'une utilisation intéressante de ce « courant » : DUBOIS Vincent, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica, 1999.

<sup>41</sup> LAGROYE J. et al, op cit, p. 140.

Deuxièmement, ces auteurs mettent aussi en avant la nécessité pour les membres de toute institution d'acquiescer, dès leur « prise de rôle », un certain nombre de savoirs et de savoir-faire pratiques afin de pouvoir y évoluer : apprentissage réflexif souvent effectué par tâtonnements ou/et par l'expérience de certains échecs par les individus concernés, l'acquisition de cette « *compétence institutionnelle* »<sup>42</sup> vise à maîtriser l'ensemble des pratiques spécifiques d'une institution, à savoir, la « culture » de l'institution. Celle-ci s'incarne alors dans des « *routines institutionnelles* », lesquelles sont autant de « *savoir pratique mis en œuvre dans l'accomplissement ordinaire des activités de l'institution.* »<sup>43</sup> En fait, ce savoir pratique est constitué de tous ces savoir-faire attachés à un rôle institutionnel et qui permet aux individus de savoir exactement ce qu'il faut faire en telle ou telle situation. Il s'agit d'éléments tout à fait concrets tels que : quelle circulaire doit être utilisée dans telle condition, comment il faut s'adresser à telle personne, l'ordre de la procédure, etc. C'est « *un répertoire de gestes et d'actions qui semblent exister indépendamment des conduites réfléchies des agents.* »<sup>44</sup> Nous insistons particulièrement sur cet aspect parce que la réforme amène de la perturbation à cet univers de pratiques institutionnelles routinières et éprouvées. Par rapport à notre objet, c'est donc bel et bien quand surgissent des changements qu'il devient intéressant d'analyser ce qui se passe au niveau des pratiques des individus.

Au sujet de ces situations de « ruptures des routines », Lagroye et ses collègues indiquent que celles-ci sont loin de toujours déboucher sur des innovations ou de nouvelles manières de faire. Pour eux, la logique de l'ordre routinier est puissante et explique que, très souvent, les agents institutionnels vont rechercher des précédents, conduisant à expérimenter des solutions qui se sont révélées efficaces dans des situations similaires. C'est aussi en vertu de cette puissance routinière que la résistance aux changements peut être interprétée. Et comme cette résistance est parfois présentée comme une caractéristique majeure de l'institution militaire, il faudra voir si certaines formes de critiques de la réforme AXXI ne sont pas la conséquence d'un attachement particulier des agents institutionnels aux pratiques qu'ils jugent légitimes et efficaces. En somme, nous disent Lagroye et al., les membres d'une institution, « *s'ils ont parfois intérêt à la création et au développement de nouveaux rôles et de nouvelles règles qui sont susceptibles de stabiliser ou d'accroître leurs ressources, ils n'en sont pas moins attentifs à contrarier l'apparition de dispositifs incompatibles - c'est-à-dire qu'ils jugent incompatibles - avec ceux dont ils estiment être les gardiens. La résistance à l'innovation de certains groupes, loin d'être une caractéristique de ces groupes, révèle, au-delà de la défense d'intérêts matériels, un attachement aux formes connues et éprouvées de gestion des conflits, aux modalités de décision qui « ont fait leurs preuves », et aux modes de sélection des dirigeants ou de répartition des biens réputés justes et efficaces.* »<sup>45</sup> Ce dernier point va se révéler central pour notre travail. L'analyse se propose d'être attentive à cette dimension de l'attachement à des pratiques jugées efficaces ; attachement au nom duquel la résistance aux changements (amenés par la réforme AXXI) ou les difficultés internes de l'adaptation prennent sans doute forme.

Notons qu'il faudra voir si cet attachement à telle ou telle pratique s'explique par un souci de ne pas dévaluer des compétences institutionnelles – c'est-à-dire la maîtrise de l'ensemble de ces mêmes pratiques spécifiques à l'institution – qui s'y rattachent. En effet, il faut imaginer le cas de figure où une réforme, en établissant des nouvelles pratiques et en en annulant

---

<sup>42</sup> Ibid., p. 142.

<sup>43</sup> Ibid., p. 146.

<sup>44</sup> Ibid., p. 147.

<sup>45</sup> Ibid., p.149. Notons que dans cette dualité de la logique de « résistance aux changements », on retrouve sous d'autres termes la distinction entre « logic of consequentiality » (on résiste parce qu'on y a intérêt matériel) et « logic of appropriateness » (on résiste parce qu'on y croit).

d'autres, dévalue les compétences rattachées à la maîtrise des anciennes pratiques et augmente la valeur d'autres compétences, parfois nouvelles et qu'il s'agit dès lors d'acquérir, se révélant nécessaires pour gérer des situations professionnelles nouvelles. En résumé, l'enquête sur la perception interne de la réforme tient compte de ce jeu tant dans les discours que dans les pratiques objectives, sans doute assez complexe, de dévaluation/réévaluation de compétences institutionnelles, de savoirs et de savoir-faire<sup>46</sup> que l'arrivée d'une réforme est susceptible d'amener.

Troisièmement, Lagroye met en avant d'autres acquis de la sociologie des institutions qui sont à considérer dans notre analyse. Dans son texte au titre explicite quant à l'approche privilégiée<sup>47</sup>, l'auteur insiste sur ce que le chercheur intéressé par l'étude des institutions doit prendre en compte : premièrement, il faut être conscient de la *multiplicité des usages* que des individus font d'une institution donnée ; deuxièmement, de la *diversité des intérêts* qui s'y trouvent satisfaits ; finalement, en lien avec ce qui précède, il faut être attentif à la variété des « *manières d'être « dans l'institution »* »<sup>48</sup>. On l'aura compris, afin de rendre compte de la réception interne de la réforme AXXI et de la façon dont elle est vécue, il faudra aussi se questionner plus avant sur la multiplicité des usages qui est fait de l'institution militaire, sur la diversité des intérêts satisfaits (ou pas) par l'appartenance à l'organisation ainsi que sur la variété des façons d'être dans l'institution. En tous les cas, nous gardons en tête que les acteurs ont des motivations infiniment variées quant à leur appartenance à l'institution.

Enfin, notons encore que Lagroye traite de la *capacité à tenir son rôle* qui est pour lui cette capacité d'ajuster les prescriptions et contraintes légitimées (propres au rôle institutionnel officiel) à « *des situations différentes, à des publics successifs, à des « imprévus » ou aux transformations des conditions d'exercice du rôle institué.* »<sup>49</sup> Ce sont justement ces dernières transformations – auxquelles la réforme AXXI correspond pleinement – et les effets de celles-ci sur la capacité des militaires à tenir leur propre rôle, que nous tentons d'aborder. En somme, il s'agit de voir si les militaires adaptent leur rôle « habituel » avec l'introduction de cette réforme et comment cette adaptation du rôle est négociée dans un cadre nouveau.

A l'aide de l'étude de Vincent Dubois<sup>50</sup>, on peut en effet partir du principe de l'évolutivité des rôles institutionnels. La base de son approche est particulièrement intéressante en ce qui nous concerne : Dubois considère en effet que « *l'analyse d'une institution passe nécessairement par celle des rôles qui la réalisent. (...) Les institutions ne peuvent exister qu'à travers la manière dont les rôles attachés à l'institution sont tenus.* »<sup>51</sup> En nous permettant de le paraphraser - tout en l'adaptant quelque peu - on pourrait dire sans peine, au sujet de la

---

<sup>46</sup> A cet égard, un entretien, tout à fait informel, avec une personne ayant récemment commencé une activité de militaire contractuel dans les troupes de sauvetage à Wangen, fournit une anecdote intéressante quant aux formes discursives de réévaluation de ses propres compétences (et de dévaluation de celles des autres) : cette personne, qui a fait toutes ses classes de sous-officier et d'officier sous le modèle d'armée précédent, racontait son amusement et énervement en présence des jeunes officiers formés dans le modèle AXXI, dont le réflexe automatique était de sortir un ordinateur portable pour établir un périmètre de sécurité. Cette personne avait appris une procédure plus rudimentaire à l'aide de bande de minage et de poteaux de bois, savoir-faire qu'il jugeait bien plus efficace que les nouvelles compétences enseignées sous AXXI.

<sup>47</sup> LAGROYE Jacques, « L'institution en pratiques » in : *Revue suisse de science politique* 8(3/4), 2002, pp.114-128.

<sup>48</sup> Ibid., p. 115.

<sup>49</sup> Ibid., p. 125.

<sup>50</sup> DUBOIS Vincent, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica, 1999.

<sup>51</sup> Ibid., p. 16.

récente réforme de l'armée suisse, que l'analyse de cette institution changeante passe nécessairement par celle de l'évolution des rôles qui la réalisent.

Dubois montre bien, à notre sens, le caractère non fixe voire parfois même fragile des rôles institutionnels prescrits. En effet, l'analyse qu'il effectue indique qu'un rôle n'est jamais fixe dans le temps, qu'il bouge et subit certaines recompositions minimales ou importantes. Par exemple, les transformations du public allocataire « affectent le rapport que les guichetiers entretiennent à leur travail et la définition même de leur rôle. »<sup>52</sup> De même, Dubois constate qu'avant même toute évolution dans le temps, d'importantes divergences dans la définition du rôle sont déjà observables parmi les agents d'accueil. Dans la définition du rôle, la combinaison de différents éléments a une influence déterminante, tels que : les trajectoires individuelles, le rapport au poste (l'investissement et ce qui en est attendu) ainsi que les compétences personnelles. Ainsi, « les trajectoires et dispositions des guichetiers orientent non seulement le rapport qu'ils entretiennent avec leur travail mais aussi la construction de leur rôle. »<sup>53</sup> Dubois montre que les conditions et raisons d'entrée dans l'institution ont une influence sur le rapport des employés à celle-ci et à ses finalités. Par exemple, il remarque que le fait de rentrer dans cette fonction parce que la personne n'avait pas trouvé autre chose (« faute de mieux ») n'est pas sans conséquences sur la construction de l'identité professionnelle.

L'intérêt de la contribution de Dubois pour notre étude est qu'elle invite à considérer le caractère évolutif, changeant et recomposé des rôles institutionnels et des identités professionnelles. De plus, elle donne des moyens de réfléchir aux logiques qui président à la définition du rôle : tant les trajectoires individuelles (formation, milieu social, etc.) que les attentes vis-à-vis de l'investissement dans la fonction peuvent éclairer l'évolution de la construction personnelle du rôle. Dans notre analyse, nous tâcherons de voir si AXXI donne lieu à des recompositions de rôle minimales ou au contraire plus fondamentales au sein du personnel militaire, et les tensions probables qu'elle peut engendrer à ce niveau. Ce sont dès lors des éléments qu'il faut garder en tête au moment de l'analyse de la réception de la réforme AXXI et de ses effets sur la définition du rôle. Il apparaît là encore que les intérêts, variés, que l'institution peut permettre de satisfaire ainsi que les usages liés qui en sont faits<sup>54</sup>, occupent sans doute une place considérable dans les représentations de l'institution que s'en font ses membres et la façon dont ils en perçoivent les changements.

Finalement, tout en restant dans la même perspective du lien entre satisfaction des intérêts par l'appartenance à l'institution et croyances en l'institution, j'ajouterai encore qu'il est utile de mobiliser ce que dit Daniel Gaxie au sujet de l'emprise d'une organisation collective sur ses membres. Ainsi, Gaxie écrit : « l'emprise d'une organisation collective dépend de l'ajustement entre les dispositions et les attentes des membres et sa structure d'offre ou d'opportunités de gratifications. »<sup>55</sup> Même si l'auteur a en tête une organisation de type militant plutôt que militaire, le mécanisme mis en avant ici – au sujet de l'emprise de l'organisation sur ses membres – est utile à notre étude. En effet, cet élément est approprié afin de mieux comprendre d'où peut venir une baisse de l'emprise de l'institution militaire sur certains de ses membres. En tous les cas, il faut retenir cette idée intéressante qui explique l'emprise exercée par une organisation sur ses membres par le degré d'adéquation entre,

---

<sup>52</sup> Ibid., p. 117.

<sup>53</sup> Ibid, p. 119.

<sup>54</sup> Cf. LAGROYE J., op cit, p. 115.

<sup>55</sup> GAXIE Daniel, « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective » in : *Revue suisse de science politique* 11(1), 2005, pp.179-180.

d'une part, les dispositions et attentes, et d'autre part la structure d'offre ou d'opportunités de gratifications (au sens large : matérielles, symboliques, de pouvoir, de prestige...) que l'institution fournit objectivement ou subjectivement à ce moment-là. Il faut aussi souligner avec Gaxie que « *la structure d'offre et d'opportunités de rétributions d'une organisation est évolutive* »<sup>56</sup>. Dans cette perspective, il faut par exemple réfléchir aux possibilités de carrière que la nouvelle armée réformée offre ou au contraire n'offre plus aux militaires professionnels, et aux possibles conséquences en termes de représentations de l'institution.

### **2.3 Synthèse de la partie théorique et de l'utilisation des concepts**

Premièrement, nous avons mis en avant les notions de *référentiels* technocratique, idéologique et stratégique. Nous utilisons ces notions en nous demandant dans quelle mesure ces référentiels sont présents dans la réception interne de la réforme. Plus exactement, il s'agit de voir si et comment le *référentiel technocratique* – lequel semble caractéristique de cette réforme<sup>57</sup> – est perçu et vécu au sein des militaires suisses. Nous cherchons donc à voir si ce référentiel les affecte et, si oui, comment.

Deuxièmement, nous nous aidons des acquis et des notions de la sociologie des institutions. En partant du principe que l'armée est une institution au sens propre, cette approche théorique nous permet de mieux saisir comment la réforme AXXI est susceptible d'affecter les représentations et les pratiques des militaires. Nous essayons d'explorer à la fois l'univers des pratiques des militaires professionnels depuis l'introduction d'AXXI ainsi que les représentations qu'elle suscite à leur propos. A cet égard, la question de l'identité professionnelle des agents institutionnels nous intéresse particulièrement.

Ainsi, nous entreprenons une analyse guidée, à la base, par une approche de politiques publiques. Mais celle-ci tient compte des acquis empiriques et théoriques de la sociologie des institutions, que ce soit en termes de logiques de fonctionnement d'une institution, de la question des rôles institutionnels ou des pratiques et représentations de ses membres. Ceci est nécessaire de par le but de ce travail. De plus, cette approche semble féconde dans la mesure où elle tient compte de la diversité des usages, des intérêts satisfaits et des manières d'être dans l'institution.

## **3) HYPOTHESES**

Comment les militaires professionnels vivent-ils cette réforme ? Tel est le cœur de notre questionnement. De plus, nous réfléchissons aux logiques de la perception interne des changements. Les hypothèses suivantes proposent les pistes principales découlant des notions théoriques mobilisées. Celles-ci essaient d'articuler au mieux la perception de la réforme AXXI avec ses conséquences concrètes en termes de pratiques institutionnelles, avec la question de l'identité professionnelle et les attentes et intérêts divers des militaires.

Après un entretien exploratoire<sup>58</sup> et des réflexions préliminaires, il est probable que la perception interne de la réforme soit plutôt négative chez les militaires professionnels.

---

<sup>56</sup> GAXIE D., op cit, p. 180.

<sup>57</sup> Nous précisons ce que nous entendons par « référentiel technocratique de la réforme AXXI » dans la partie d'analyse 5.5.

<sup>58</sup> La personne interviewée, connaissance faite en 2004 lors d'un service militaire effectué par l'auteur à la caserne de Moudon, témoignait d'un sentiment général de manque d'organisation effective de la réforme, de conséquences négatives quant à la formation des recrues lors de l'année 2004 et d'une appréciation généralement défavorable chez ses collègues contractuels de la place d'armes.

Selon nous, la résistance au changement des militaires professionnels peut être liée à deux types de raisons de natures différentes, lesquelles ne s'excluent pas mutuellement au vu de leur appartenance au même univers conceptuel.

### **3.1 L'hypothèse en termes de modifications des pratiques institutionnelles**

**(A) La perception de la réforme AXXI est liée aux changements importants des pratiques jusque-là routinières qu'elle occasionne. Plus précisément, la perception est liée à l'attachement que les agents institutionnels portent aux pratiques anciennes qu'ils jugent légitimes et efficaces. Dans ce cadre, la possible résistance aux changements amenés par AXXI, « loin d'être une caractéristique de ces groupes, révèle, au-delà de la défense d'intérêts matériels, un attachement aux formes connues et éprouvées de gestion des conflits, aux modalités de décision qui « ont fait leur preuves », et aux modes de sélection des dirigeants ou de répartition des biens réputés justes et efficaces. »<sup>59</sup> Armée XXI est donc vue comme une situation de rupture de pratiques routinières et éprouvées. Une des raisons de l'attachement des agents institutionnels aux pratiques jugées légitimes et efficaces - outre le simple fait qu'ils les jugent ainsi - est qu'à elles sont liées des compétences institutionnelles acquises par les militaires, lesquelles se retrouvent fortement dévaluées avec une réforme qui habilite d'autres pratiques et d'autres compétences.**

Cette hypothèse postule que c'est la modification conséquente ou la rupture de pratiques institutionnelles jugées efficaces et légitimes qui est source de positionnement critique vis-à-vis de la réforme AXXI ou de certains de ses changements.

Dans le cadre de ce premier groupe d'hypothèses, la suivante est aussi testée :

**(B) La réforme AXXI est fortement orientée par un référentiel technocratique, occasionnant ainsi une révolution culturelle interne profonde de l'institution militaire<sup>60</sup>. Cette dimension de la réforme a des conséquences sur les pratiques quotidiennes des militaires professionnels, à qui est demandé une efficacité accrue et un changement d'identité vers une plus grande flexibilité. C'est l'introduction de ce nouveau paradigme et ses conséquences sur le travail des militaires qui conduisent ceux-ci à nourrir une résistance aux changements.**

### **3.2 L'hypothèse en termes d'identité professionnelle et de rôle institutionnel**

Cette deuxième hypothèse diffère sensiblement de la première en ce sens qu'elle postule que c'est l'ajustement ou le non ajustement entre attentes individuelles variées vis-à-vis de l'institution et réforme de l'institution (AXXI) qui conduit à une certaine perception de la réforme. Rappelons seulement, comme on a pu le voir avec Lagroye et Dubois, que tout membre d'une institution fait un usage plus ou moins varié de l'institution en question,

---

<sup>59</sup> LAGROYE J. et al., op cit, p.149.

<sup>60</sup> Cette première partie de l'hypothèse ferait sans doute l'objet d'un travail en soi. Néanmoins, il faut essayer de la traiter tant bien que mal dans le présent travail. Afin de statuer sur cette dimension de la réforme AXXI, la démarche suivante est proposée : *Le nouveau modèle d'armée suisse peut être considéré comme fortement déterminé et orienté par un référentiel technocratique pour autant que l'on puisse constater dans le cadre de la réforme AXXI: (a) la présence d'éléments intimant aux membres de l'institution militaire un changement d'identité en termes de plus de flexibilité, de compétences et d'efficacité (b) une volonté accrue de rationaliser et de réduire les coûts de fonctionnement de l'armée (c) l'introduction de critères de « New Public Management » dans l'armée suisse.*

qu'une diversité d'intérêts se trouvent satisfaits ou non par l'appartenance à celle-ci et que ces mêmes personnes investissent - consciemment ou non – un certain nombre d'attentes vis-à-vis de l'institution. Tous ces éléments concourent à la définition d'une identité professionnelle constitutive du rôle institutionnel. A cet égard, nous formulons l'hypothèse suivante :

**C) La perception de la réforme AXXI est liée aux caractéristiques institutionnelles et professionnelles des militaires. Plus précisément, la perception des changements est fonction du degré de satisfaction des attentes variées que cette réforme favorise ou défavorise subjectivement ou objectivement, que ce soit en terme de rétributions et gratifications matérielles (salaires ou perspectives de carrière) ou en des termes plus abstraits tels que le sens investi dans l'appartenance à l'institution. Dans ce cadre, il y a tout lieu de penser que des attentes déçues à cause de l'arrivée de la réforme conduisent à une perception critique de celle-ci et à des positionnements de résistance aux changements. A l'inverse, des attentes comblées voire même dépassées devraient occasionner une perception plutôt positive de la réforme.**

Cette hypothèse conduit à recueillir des informations sur les trajectoires individuelles des militaires, sur leurs attentes spécifiques, sur le sens investi dans la fonction, sur le moment d'entrée dans l'institution. Elle se focalise ainsi sur l'identité institutionnelle et professionnelle des militaires.

## **4) PARTIE METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE**

### *4.1 Aspects méthodologiques*

Pour répondre aux questions soulevées – vécu interne de la réforme et les logiques qui y président – quelle méthode avons-nous utilisé ? Quels choix méthodologiques orientent le présent travail ?

Au vu de la nature de nos questions, un premier choix en faveur d'une approche méthodologique *qualitative* est très vite apparu comme le plus adapté. En effet, dans la mesure où ce sont des éléments ancrés dans des représentations et des pratiques qui nous intéressent, il est difficile voire impossible de les aborder empiriquement par le biais de questionnaires standardisés, lesquels laissent trop peu de place dans le choix des réponses. Ceux-ci ne peuvent pas assez tenir compte de la variété des situations.

De plus, cet outil - avec choix d'un échantillon représentatif de la population concernée - est adapté à une recherche dont le but est de qualifier généralement la perception interne de la réforme. Or, ici, le but est d'entrer dans les détails du vécu quotidien de la réforme et d'analyser la façon dont cela se déroule. Notre perspective est plus compréhensive que purement explicative. Dès lors, le meilleur moyen méthodologique pour appréhender des phénomènes complexes tels que mentionnés réside selon nous dans la conduite d'un *certain nombre d'entretiens approfondis* avec des militaires professionnels<sup>61</sup>. L'entretien approfondi est donc considéré comme un moyen tout à fait adapté pour atteindre un degré considérable d'épaisseur sociologique, au vu des questions qui nous intéressent.

---

<sup>61</sup> A noter que ce choix en faveur de la méthode d'entretien est aussi déterminé par les résultats tout à fait positifs et stimulants qu'un entretien exploratoire de mars 2005 a donné en termes d'informations, de questionnements et de premiers éléments hypothétiques de réponses.

Bien sûr, ce choix méthodologique a des conséquences dont il faut être conscient. Ainsi, il est difficile voire impossible de prétendre à une généralisation des résultats obtenus. Mais tel n'est pas vraiment le but de ce travail. Celui-ci consiste véritablement à comprendre ce qu'il se passe dans une institution quand une réforme importante est mise en œuvre, ce au niveau de la perception des changements. De plus, comme la définition du terrain d'enquête va le montrer, l'entretien constitue le moyen le plus adapté aux critères de faisabilité pratique de la recherche. Nous avons choisi de nous limiter à une étude de cas précise, laquelle ne saurait prétendre à une généralisation qui se révélerait forcément abusive.

#### **4.2 Opérationnalisation des hypothèses**

Cette partie indique brièvement comment la recherche empirique a procédé afin de tester les hypothèses de ce travail. Elle montre l'opérationnalisation des concepts que nous utilisons. Les tableaux d'opérationnalisation sont présentés en annexe (B). Dans la même idée, les questions de l'entretien qui en sont le résultat se trouvent également en annexe (C), les lettres présentes dans les tableaux renvoyant aux questions relatives.

##### *4.2.1 L'hypothèse en termes de modifications des pratiques institutionnelles*

**Notre première hypothèse A** postule que la perception de la réforme AXXI est déterminée par la façon dont les pratiques routinières des militaires professionnels sont perturbées. La façon dont la réforme est vécue à l'interne est donc fonction de la façon dont celle-ci affecte les pratiques jusqu'alors courantes de l'institution. La source de tension possible vis-à-vis de la réforme est dans la forte modification des pratiques des militaires. C'est l'attachement des agents institutionnels à ces pratiques jugées légitimes et efficaces qui explique leur résistance aux changements.

##### *Changement des pratiques*

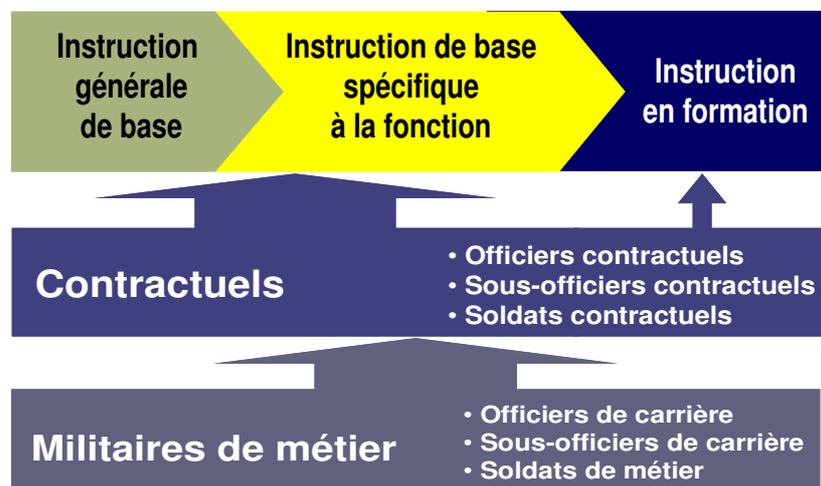
La réforme AXXI amène un certain nombre de changements considérables au sein de l'institution militaire. Tous les domaines sont concernés : structure, organisation et missions fondamentales de l'armée, doctrine, effectifs, procédure de recrutement, organisation générale de l'instruction des troupes, système d'avancement pour la carrière de milice ou professionnelle, système des grades et des fonctions, introduction du service long, fréquence des cours de répétition, suppression des troupes cantonales, etc. La liste des changements est longue et il n'est pas nécessaire de les présenter tous en détails. Ici, le but est de se faire une image concrète des changements de pratiques qui sont susceptibles d'affecter les militaires professionnels. L'idée est donc d'incarner concrètement la situation de « rupture de pratiques routinières ».

Tous les changements introduits par la réforme AXXI n'ont pas des conséquences directes sur le travail quotidien des militaires professionnels. Par exemple, la création d'un poste de chef de l'Armée a peu d'effets concrets pour ces personnes. Par contre, les changements dans les domaines d'activité qui constituent les prérogatives principales des militaires professionnels – instruction de la troupe (écoles de recrues) et formation des cadres de milice surtout – ont un impact direct et déterminant. La façon de travailler dans ces domaines est différente entre le modèle précédent d'armée (A95) et le nouveau (AXXI). Plus précisément, qu'est-ce qui change dans ces domaines ?

Premièrement, le système de l'école de recrues est remanié en totalité dans son organisation générale. Sous l'ancien modèle d'armée (A95), 2 écoles de recrues se succédaient dans une année (la première de février à juin et la deuxième de juillet à octobre). La durée de l'école de recrues était de 15 semaines au total. Dans le nouveau modèle, sa durée a été augmentée à 21 semaines pour la plupart des armes (infanterie, artillerie, troupes blindées et aviation) et 18 semaines pour toutes les autres troupes (génie et sauvetage, logistique, troupes sanitaires, etc.). De plus, AXXI a consacré la formule de 3 départs d'écoles par année, le début de l'une chevauchant ainsi la fin de la précédente.

Le déroulement de l'école de recrues a aussi considérablement changé. Ainsi, sous A95, le déroulement d'une école était le suivant : une première phase, assez longue, de formation intensive à l'arme spécifique (les 13-14 premières semaines) suivie d'une deuxième phase, plus courte, d'engagement et de mise en pratique des compagnies dans des exercices finaux d'endurance (1 à 2 semaines selon les armes). Sous AXXI, son déroulement est remanié de la façon suivante : les 6 ou 7 premières semaines constituent une première phase nommée instruction générale de base (IGB), laquelle instruit les recrues aux connaissances militaires de base. Le contenu de l'IGB est normalement le même pour toute l'armée. Puis vient une deuxième phase d'instruction de base spécifique à la fonction (IBF) de 9 à 11 semaines selon l'arme, dont le but est d'instruire les soldats à leur arme spécifique. Enfin, une troisième et dernière phase d'instruction en formation (IFO) pour les dernières semaines d'école, dans laquelle les troupes mettent en pratique l'instruction reçue, lors d'exercices visant à entraîner un fonctionnement tactique des unités. Là aussi, les pratiques d'instruction et de formation de la troupe changent considérablement. De plus, les militaires professionnels jouent un rôle plus important qu'auparavant dans l'instruction des recrues.

Schéma 1 : phases de déroulement de l'école de recrues et utilisation du personnel militaire<sup>62</sup>



Enfin, le rôle des cadres de milice évolue aussi. Sous A95, l'essentiel de l'instruction donnée aux recrues était assumée par des sous-officiers ou officiers de milice selon un principe ensuite décrit selon lequel « des apprentis enseignent à des apprentis ». AXXI met fin à ce fonctionnement puisque toute l'instruction de base et une bonne partie de l'instruction de base

<sup>62</sup> Tiré d'un recueil de transparents concernant la nouvelle armée suisse, document version *power point* de juin 2004 sur : <http://www.vbs-ddps.ch/internet/groupgst/fr/home/armee/foiliensammlung.html>

spécifique à la fonction est passée aux militaires contractuels et aux militaires professionnels. (Cf. schéma n°1 ci-dessus.) L'idée principale est d'augmenter la composante professionnelle dans l'instruction afin d'améliorer la qualité. Les cadres de milice n'interviennent dès lors qu'en troisième phase de l'école de recrues (IFO). Leur action est désormais centrée sur la conduite des troupes et presque plus sur l'instruction, domaine confié essentiellement aux militaires professionnels ou au personnel civil spécialisé (enseignants techniques). Les militaires professionnels étant amenés à jouer un rôle plus important qu'avant dans la formation des recrues, leurs conditions de travail changent en conséquence. De nouvelles tâches leur incombent au vu de la diminution du rôle de la milice.

Le renforcement de la composante professionnelle, plus particulièrement par l'arrivée de nombreux militaires contractuels au sein des militaires professionnels, est aussi un changement considérable pour l'école de recrues. Comme nous allons le voir lors de l'analyse, cet élément implique certaines conséquences non négligeables.

Le deuxième changement conséquent pour les militaires professionnels concerne le *système d'avancement et de formation des cadres miliciens*. Lié aux modifications de l'organisation des écoles de recrues, ce système change passablement d'A95 à AXXI. Dans A95, l'avancement à un grade pour les miliciens se déroulait de la façon suivante : d'abord effectuer une école de recrues de 15 semaines, puis, par voie volontaire ou forcée<sup>63</sup>, accomplir une école de sous-officier (6 semaines) suivie de 12 semaines de paiements de galons dans une école de recrues de l'arme spécifique ; pour devenir officier, la trajectoire passait par les étapes mentionnées suivies d'une école d'officier de 17 semaines et un service pratique dans une école de recrues de 15 semaines. Les futurs sous-officiers étaient recrutés en fin d'école de recrues, les officiers lors de leur service pratique de sous-officier selon la qualité de leur travail et leur intérêt pour cette voie. Le système AXXI a totalement changé dans ce domaine. Ainsi, il n'est par exemple plus nécessaire de passer par la voie sous-officier pour devenir officier. Après les 7 premières semaines d'école, les recrues, selon une évaluation de leurs compétences et leur intérêt, se voient orientées vers les différentes voies possibles : soldat, sous-officier (chef de groupe), sous-officier supérieur (sergent-major, fourrier) ou encore officier (lieutenant). Le principe étant qu'une fois sélectionnés, ceux-ci quittent l'école de recrues pour une école de cadres d'une durée variant selon les fonctions visées, puis retournent directement dans une école de recrues lors des phases IBF et IFO afin d'exercer leur grade<sup>64</sup>.

Ce nouveau système d'avancement a été en grande partie mis en place afin d'augmenter l'attrait pour les fonctions de cadres. Ainsi, il est par exemple prévu que les sous-officiers et officiers ayant terminé leur parcours reçoivent un certificat des stages de formation de cadres suivis. Surtout, la possibilité de devenir officier ou sous-officier supérieur sans avoir à passer par la voie sous-officier est une nouveauté qui va dans ce sens.

Là aussi, les conséquences sur le travail des militaires sont assez importantes. Rien qu'en termes abstraits, les militaires professionnels doivent s'accorder avec un mode de recrutement et d'avancement des cadres qui est complètement différent de celui qu'ils ont connus et par lequel ils sont passés. De manière très concrète, ces personnes doivent aussi adapter leurs pratiques en matière de formation des cadres – nouveaux contenus et méthodes d'enseignement - et se conformer aux nouvelles exigences en vigueur.

---

<sup>63</sup> L'armée suisse a le droit d'obliger une personne à accepter un service d'avancement.

<sup>64</sup> Des explications plus détaillées quant au fonctionnement exact du nouveau système de formation des cadres sont données en début de la partie d'analyse 5.3, consacrée aux changements dans ce domaine.

Le tableau n° 1 présenté dans l'annexe B résume les principaux changements<sup>65</sup> retenus. Il indique surtout quelles sont les questions formulées lors des entretiens qui en découlent.

#### *Attachement des militaires aux pratiques « éprouvées »*

Cet attachement des agents institutionnels à des pratiques éprouvées est central dans l'hypothèse A. Selon Lagroye, cet attachement a bien sûr des raisons liées à la défense d'intérêts matériels mais c'est aussi et surtout en vertu d'un jugement des pratiques comme efficaces et légitimes parce qu'éprouvées, parce que ces pratiques ont « donné de bons résultats ». Il n'y aurait donc pas de raisons d'en changer. Nous avons rajouté à cela la question des compétences institutionnelles reliées à ces pratiques « éprouvées » parce que l'attachement à celles-ci se fait aussi sur le mode de la crainte de voir ses propres compétences dévaluées.

Une première composante de celui-ci est *la défense d'intérêts matériels*. On s'attache à des pratiques institutionnelles parce que la suppression de celles-ci ou leur mise de côté menace des positions personnelles, des situations matérielles concrètes. On peut imaginer que la réforme met en danger des postes ou menace les ressources financières de tel secteur de la place d'armes.

La deuxième composante de cet attachement des agents institutionnels va au-delà de cet aspect purement matériel et s'incarne dans *un jugement en termes d'efficacité et de légitimité porté sur les pratiques concernées*. On juge des pratiques légitimes parce qu'on les considère comme efficaces et ayant fait leurs preuves par le passé. Dans notre cas, cela se traduit par un attachement aux pratiques pré-AXXI, dans les domaines mentionnés plus haut. Par exemple, on peut se trouver en présence d'un militaire qui a une perception de la réforme plutôt négative parce qu'il juge que les recrues étaient mieux formées sous l'ancien système. Ce jugement d'efficacité et de légitimité de pratiques concerne, selon la citation de Lagroye, les formes de gestion de conflits, les modalités de décision, les modes de sélection des dirigeants ainsi que les modes de répartition des biens divers d'une institution. Dans le cas de la réforme AXXI, cela peut se traduire par un jugement en termes d'efficacité concernant les pratiques relatives au système de formation et d'instruction des recrues, au système de sélection et de formation des cadres, au partage des tâches entre militaires contractuels et militaires de métier, etc. Nous avons ainsi essayé de prévoir un maximum de situations dans lesquelles un attachement à des pratiques pré-AXXI peut être perçu. Le tableau n° 2 présenté en annexe B en donne un aperçu général et renvoie aux questions de l'entretien qui en découlent.

#### *Compétences institutionnelles*

Les compétences institutionnelles des agents sont définies comme la maîtrise des pratiques spécifiques d'une institution, à savoir : la « culture » de l'institution. S'incarnant dans des « *routines institutionnelles* », elles sont en fait ces savoirs pratiques qui sont mis en œuvre dans l'accomplissement des activités ordinaires de l'institution. C'est « *un répertoire de gestes et d'actions qui semble exister indépendamment des conduites réfléchies des agents.* »<sup>66</sup> Ces compétences institutionnelles sont fortement liées à certaines pratiques routinières et à l'attachement que les agents institutionnels peuvent leur porter.

Nous les considérons comme des savoirs tant pratiques que théoriques sur ce qu'il est nécessaire de faire dans le travail quotidien et ordinaire au sein de l'institution. Dans notre

---

<sup>65</sup> Signalons que nous n'étions bien sûr pas capables de prévoir *a priori* toutes les situations de changement important des pratiques des militaires. Nous avons réfléchi à celles qui nous semblaient les plus évidentes en termes d'effets, le terrain donnant ultérieurement la possibilité d'en constater d'autres.

<sup>66</sup> LAGROYE J. et al, op. cit., p. 147.

cas, ces compétences ont trait aux domaines d'activité des militaires professionnels étudiés : instruction de la troupe (écoles de recrues) et formation des cadres essentiellement. Nous partons du principe qu'aux pratiques A95 sont liées des compétences spécifiques dans ces domaines, qui ne sont pas forcément les mêmes avec AXXI. Une partie de l'hypothèse A est que l'attachement aux pratiques pré-AXXI peut aussi s'expliquer par le risque réel ou vécu de la dévaluation de compétences dans le nouveau modèle d'armée. Il faut imaginer la situation d'un militaire ayant acquis tout son savoir de l'institution dans le modèle précédent et qui se retrouve dans la nouvelle armée avec des pratiques qui exigent d'autres compétences. C'est une source possible de tension vis-à-vis de la réforme.

La recherche est dès lors attentive aux formes discursives de réévaluation de certaines compétences institutionnelles, lesquelles ne peuvent être définies a priori. Afin d'aborder cette question, l'entretien comporte une question relative (voir annexe C, Q A.5).

**Notre hypothèse B** postule que c'est l'orientation ou la composante technocratique de la réforme AXXI et ses conséquences sur le travail quotidien des militaires professionnels qui les conduit à nourrir des résistances aux changements. Mais comment aborder cette composante technocratique d'AXXI de manière concrète ?

Nous distinguons deux niveaux d'analyse de cette composante : un niveau de la réforme en général où il s'agit de voir dans quelle mesure celle-ci est globalement orientée par un référentiel technocratique. Un deuxième niveau se situe à une échelle beaucoup plus réduite, c'est-à-dire au niveau des militaires professionnels choisis. Il s'agit de voir dans quelle mesure on trouve des indications d'une orientation technocratique de la réforme dans le vécu et le travail quotidien de ces personnes.

A notre sens, pour parler d'une orientation technocratique de la réforme AXXI, il faut que les caractéristiques suivantes soient à l'œuvre : premièrement, une volonté affichée de rationaliser et économiser les coûts aux effets perceptibles. Deuxièmement, une autre caractéristique est la demande ou l'exigence, avec l'arrivée d'AXXI, d'un changement d'identité et des modes de travail du personnel militaire vers plus de flexibilité, d'efficacité et de rendement. Troisièmement enfin, la présence d'éléments de réforme du fonctionnement de l'institution militaire s'assimilant à de la « nouvelle gestion publique » (« New Public Management »). Sur cette dernière dimension, on peut retenir deux des trois thèmes essentiels que Lagroye<sup>67</sup> met en avant comme affirmations centrales de l'idéologie du « New Public Management » :

- a) *« La modernisation nécessaire de l'administration publique découlera de l'application de principes managériaux, de méthodes de gestion des ressources – y compris « humaines » - qui ont été expérimentées et généralisées avec succès dans les entreprises du secteur privé. »*
- b) *« La qualité des « produits » de l'activité administrative doit être évaluée – à l'image de ce qui se passe dans la relation entre un fabricant et ses clients – par ceux qui en subissent les effets, partenaires de l'Etat, usagers de ses services, groupes, comités, associations et entreprises qui sont en rapport avec l'administration. »*

Le tableau n°3 (voir annexe B) résume notre opérationnalisation de la notion de référentiel technocratique et renvoie aux questions relatives dans l'entretien.

---

<sup>67</sup> Ibid., p. 484.

Pour tester l'**hypothèse B**, l'analyse s'articule selon les deux niveaux mentionnés. Pour le niveau général de la réforme, on cherche à évaluer le poids de ce référentiel d'action publique par l'analyse sommaire de différents documents : documents officiels tels que le Plan Directeur de l'AXXI, le message du Conseil Fédéral aux Chambres sur la révision de la LAAM ; articles de presse parus entre 2001 et 2005 consacrés à la réforme et documents écrits d'information interne. Concernant l'échelon des militaires professionnels de la caserne de Moudon, l'analyse de cette composante technocratique se fera essentiellement au travers de certaines questions lors des entretiens (voir annexes B et C).

#### ***4.2.2 Opérationnalisation de l'hypothèse en termes d'identité professionnelle et de rôle institutionnel***

**Notre hypothèse C** postule que la perception de la réforme AXXI est liée aux caractéristiques professionnelles et institutionnelles des militaires. Or, AXXI est susceptible d'amener de la perturbation dans l'identité professionnelle de ces personnes. Dès lors, la perception de la réforme est fonction du degré de satisfaction de leurs attentes individuelles variées, favorisées ou défavorisées par la réforme. Ces attentes peuvent s'incarner en termes de rétributions matérielles (salaires, perspectives de carrière) ou immatérielles (sens investi dans l'appartenance à l'armée, à la fonction). Nous pensons donc que l'emprise qu'exerce l'institution militaire réformée sur ses membres dépend de la façon dont leur identité professionnelle s'ajuste avec la nouvelle structure d'offre et d'opportunités de gratifications. Ainsi, des militaires qui portaient des attentes précises vis-à-vis de l'armée ou de la réforme, mais que celles-ci ont déçues (subjectivement ou objectivement), auront tendance à percevoir plutôt négativement la réforme de l'armée.

Lagroye définit d'abord un rôle institutionnel en disant simplement que c'est une position dans l'institution. On pourrait dire ensuite que cette position se divise en position objective et position subjective. La position subjective est tout ce qui concerne les attentes des militaires par rapport à l'institution. C'est ce que l'individu entend retirer de son travail et de son appartenance à l'institution. Ces attentes individuelles se subdivisent à leur tour selon leur nature matérielle ou immatérielle. Soit ces attentes sont en rapport à des rétributions d'ordre matériel (ex : carrière), soit elles sont en rapport avec des éléments immatériels (ex : le sens investi dans sa fonction). Ainsi, ces attentes ne sont que la partie subjective de la définition du rôle institutionnel des militaires.

L'autre partie, objective, est constituée de la fonction officielle que la personne occupe, des tâches qui y sont liées et des missions reçues. C'est la position objective dans l'institution, position assignée à quelqu'un avec ce que cela comporte comme tâches, système hiérarchique, etc.

L'enquête de terrain essaye de regarder comment l'identité professionnelle des militaires affecte leur rapport à la réforme. Plus exactement, nous observons comment les attentes de satisfaction d'intérêts matériels et immatériels sont comblées ou non avec AXXI, et les conséquences de cela en termes de perception des changements. L'opérationnalisation est présentée au tableau n° 4 de l'annexe B et les questions relatives à l'annexe C.

### **4.3 Présentation du terrain d'enquête**

#### *Qui ?*

Nous nous intéressons au personnel militaire professionnel et non aux militaires miliciens. Au vu des questions posées, la catégorie des miliciens est en effet problématique dans la mesure où on ne peut pas les considérer comme membres à part entière de l'institution. Etre militaire ne constitue pas leur profession. Bien qu'il serait intéressant d'étudier la perception de la réforme au sein des miliciens - plus particulièrement ceux qui ont connu des modèles d'armée antérieurs - cette analyse se trouverait être particulièrement ardue car cette catégorie comporte une série de paramètres supplémentaires difficilement contrôlables dans leur rapport à l'institution. Ce n'est pas ce groupe qui nous intéresse.

Membres à part entière de l'institution militaire, la catégorie des militaires professionnels se subdivise encore en « militaires de carrière » et « militaires contractuels ». Précisons la différence entre ces deux catégories : les militaires de carrière sont ceux qui, comme leur nom l'indique, font carrière dans l'armée et sont munis d'un contrat de travail à durée indéterminée. De leur côté, les militaires contractuels disposent d'un contrat de travail à durée déterminée, renouvelable chaque année, pour maximum 5 ans. Cette dernière catégorie est intéressante pour notre recherche puisqu'il existait peu de militaires contractuels avant la réforme, laquelle a en fait clarifié leur statut et considérablement étendu leur nombre au sein du personnel professionnel<sup>68</sup>. Les militaires de carrière se divisent eux-mêmes en sous-officiers ou en officiers, et ont accompli une formation dans les écoles supérieures de l'armée : l'ESCA à Herisau (Ecole des sous-officiers de carrière de l'armée) ou la MILAK à l'EPF de Zürich (équivalent pour la voie officier de carrière).

Les militaires professionnels constituent ainsi notre groupe d'étude privilégié du fait de leur pleine appartenance professionnelle à l'armée. Nous retenons le cas des militaires ayant principalement été formés et ayant déjà travaillé sous l'ancien modèle d'armée, qu'ils soient aujourd'hui militaires de carrière ou contractuels (pour ces derniers, pour autant qu'ils aient aussi été formés et travaillés dans l'ancienne armée).

Au final, nous avons pu nous entretenir avec 16 militaires professionnels de la caserne de Moudon, 8 militaires de carrière<sup>69</sup> et 8 militaires contractuels<sup>70</sup>. Au vu de l'évolution de l'enquête, il s'est aussi avéré utile de discuter avec une employée civile, enseignante technique dans le domaine des soins infirmiers à l'école de recrues.

#### *Où ?*

Une fois la catégorie de militaires choisie, le lieu de l'enquête de terrain s'est vite révélé aux yeux de l'auteur. Ce choix se porte sur la place d'armes de Moudon dans le canton de Vaud, siège de l'instruction des troupes d'hôpital (et accessoirement des troupes sanitaires) de l'armée suisse<sup>71</sup>. Ce choix s'explique pour les raisons suivantes : j'ai personnellement eu l'occasion, avant la conduite de la recherche de terrain, de passer 9 semaines d'août à octobre 2004 en ce lieu en tant que sous-officier sanitaire en paiements de galons. A ce titre, j'ai pu rencontrer des militaires – principalement une personne – dont le rôle s'est révélé crucial pour la recherche. Cette proximité personnelle et cette connaissance préalable du terrain ont constitué un élément absolument déterminant dans la possibilité même de pouvoir conduire une recherche empirique en milieu militaire. Ceci a permis l'obtention d'une autorisation de

---

<sup>68</sup> Nous abordons ces questions de manière détaillée dans la partie 5.4 de l'analyse.

<sup>69</sup> 2 colonels, un capitaine, 3 adjudants d'état-major et un adjudant sous-officier ainsi qu'un sergent de métier.

<sup>70</sup> Un capitaine, 2 premiers-lieutenants, 3 sergents-majors chefs, un fourrier et un sergent.

<sup>71</sup> A noter que les écoles des troupes sanitaires sont basées au Monte Ceneri et à Airolo, au Tessin.

conduire des entretiens et des recherches sur le lieu<sup>72</sup>, la prise de contact grandement facilitée avec les militaires professionnels dans la perspective d'un entretien, ce avec des modalités de déroulement adéquates. J'ai ainsi effectué toute la partie de terrain lors des 3 dernières semaines de service d'avancement que je devais effectuer à la caserne de Moudon à l'été 2005.

### *Quand ?*

L'enquête de terrain s'est déroulée sur 3 semaines, entre le 11 et le 30 juillet 2005. C'est durant cette période que tous les entretiens avec les militaires professionnels ont été réalisés. Les 3 premières semaines de la deuxième école de recrues de l'année (ER hôpital 41-2) se sont révélées être une période se prêtant relativement bien à la recherche, dans la mesure où la majorité du personnel militaire était présent. De plus, c'est justement dans ces moments relativement importants de la période d'instruction de la troupe que des éléments intéressants ont également pu être observés en termes de pratiques professionnelles des militaires, de tensions ou critiques du fonctionnement du système. Précisons que le moment de l'enquête a ainsi coïncidé avec le lancement de la cinquième école de recrues sous régime AXXI.

### *Comment ?*

Grâce à mon réseau de connaissances personnelles et à l'aide indispensable d'un militaire contractuel, j'ai pu bénéficier de très bonnes conditions d'enquête en termes d'organisation. J'étais en effet incorporé dans la compagnie d'école de recrues hôpital 41-2 en tant que chef de groupe d'une petite section de commandement, fonction occupant un minimum de temps et qui laissait ainsi des plages horaires importantes pour la réalisation des entretiens. Le moyen principal utilisé pour l'enquête était l'entretien semi-directif approfondi avec une sélection de militaires professionnels correspondant au mieux aux critères mentionnés. La prise de contact se faisait par l'entremise d'une lettre présentant l'auteur et sa recherche, laquelle demandait en fin de document s'il était possible de discuter ensemble de la réforme<sup>73</sup>. La plupart du temps, c'est en passant directement au bureau des personnes que le rendez-vous d'entretien se fixait. La durée des entretiens variait entre 1h30 et 2h45, enregistrés au format MP3<sup>74</sup>, toujours dans de bonnes conditions.

De manière générale, je semble avoir été bien accepté par les militaires professionnels sur place, lesquels ont en fait tous été informés par courrier interne de leur commandant, dès le deuxième jour de l'enquête, de ma présence et de ses raisons. Ce même courrier étant en même temps très utile à la bonne marche de la recherche puisqu'il invitait les militaires de la caserne à me fournir le soutien nécessaire dans mon enquête.

Les entretiens effectués constituent donc la source principale de ce travail. Bien sûr, l'observation directe jouait comme un avantage supplémentaire permettant l'immersion nécessaire dans le milieu et des confirmations empiriques de certains des éléments avancés lors des discussions. Cela a notamment permis de recueillir des éléments et des documents précieux dans l'évolution de ma propre compréhension.

---

<sup>72</sup> Autorisation qui nous a été donnée en juin 2005 par le commandant de la place d'armes de Moudon.

<sup>73</sup> Voir annexe A.

<sup>74</sup> Sur les 16 entretiens effectués, deux n'ont pas été enregistrés : un militaire a refusé l'enregistrement pour des raisons personnelles. Un autre n'a pas été enregistré étant donné le peu de sens que cela aurait fait dans l'interaction de la discussion...

## **5) LA REFORME « ARMEE XXI » SUR LA PLACE D'ARMES DE MOUDON : LES DIFFERENTS CHANGEMENTS VECUS A L'INTERNE**

*« Comprendre, c'est compliquer. C'est enrichir en profondeur. »*

Lucien Febvre

Cette partie présente les principaux résultats de la recherche de terrain effectuée auprès du personnel militaire professionnel de la caserne de Moudon.

Pour rappel, notre but est de voir comment cette réforme est vécue par les militaires, plus exactement comment ceux-ci vivent et jugent les différents changements amenés par AXXI. A chaque fois, nous essayons de rendre compte des logiques de la perception de ces changements à l'aide des hypothèses formulées plus haut.

L'articulation générale de cette partie est la suivante : la première partie rend compte des débuts de la réforme AXXI sur la place d'armes au travers des aspects de communication et d'information du personnel militaire. Puis, on entre véritablement dans le contenu de la réforme avec la deuxième partie, consacrée aux changements du système d'organisation de l'école de recrues et à leurs conséquences. La troisième partie traite du nouveau système de sélection et de formation des cadres de milice et de sa critique unanime. Ensuite, la quatrième partie se propose de réfléchir aux relations entre les militaires de carrière et militaires contractuels, ces derniers jouant un rôle accru et désormais central depuis l'introduction de la réforme. La cinquième partie d'analyse concerne l'orientation de plus en plus technocratique des changements récents touchant l'armée suisse et essaie d'analyser comment ceux-ci sont perçus par les militaires professionnels interviewés. Enfin, une synthèse de l'analyse est proposée afin de réfléchir de manière générale à la pertinence des hypothèses.

### ***5.1 L'avant - réforme sous l'angle de la communication interne : l'analyse du jugement des militaires comme révélateur d'un fonctionnement institutionnel centré sur l'internalisation des changements***

L'idée ici est de revenir sur les « débuts » de la réforme AXXI à Moudon, quand celle-ci n'était pas encore entrée en vigueur, soit avant le 1<sup>er</sup> janvier 2004. L'analyse se focalise sur la manière dont les responsables en place ont communiqué avec le personnel militaire et l'ont informé sur le contenu de la réforme. Nous considérons que pour saisir le vécu des changements à l'interne, il faut aussi parler des moyens de communication utilisés à leur sujet et de leur réception. On verra que l'étude de la façon dont les gens ont été informés des changements à venir renseigne sur la façon concrète dont peut se dérouler, à l'interne, une telle réforme.

Comment a-t-on informé le personnel des changements à venir ? Quels éléments étaient mis en avant ? Comment cette communication a-t-elle été reçue par les militaires professionnels ? Telles sont les questions abordées ici<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Bien évidemment, le but n'est pas d'émettre un jugement ou des critiques sur la façon dont s'est faite cette communication sur la place d'armes de Moudon. L'idée est bel et bien d'étudier comment cela s'est fait concrètement et de voir comment cela a été perçu par les militaires.

Il faut sans doute commencer par dire qu'avant l'entrée en vigueur de la réforme, un « team de planification AXXI » pour la place d'armes avait été mis en place dès 2003. Comprenant un colonel, divers adjudants et une personne civile, ce team était, entre autres, responsable d'informer régulièrement le personnel militaire de la caserne quant au contenu de la réforme. Concrètement, comme l'expliquait un militaire contractuel lors d'un entretien exploratoire, il s'agissait alors surtout de présentations générales lors de rapports d'école<sup>76</sup>. Les documents en question (au format *power point*) étaient envoyés par Berne, puis la personne responsable dans le team était chargée de les présenter aux militaires.

De manière plus générale, il faut signaler également qu'il existe aussi des moyens de communication et d'information internes comme certains journaux du personnel des employés du DDPS, des journaux de troupe pour la milice (que continuent à recevoir les militaires professionnels dans la mesure où ils sont encore miliciens), un site Internet, etc.<sup>77</sup>

Pour en venir plus précisément à notre recherche empirique, celle-ci comportait des questions relatives à la communication portant sur la réforme et à son contenu, telles que : « *Quand avez-vous entendu parler de la réforme AXXI pour la première fois ? Comment vos supérieurs hiérarchiques ont-ils communiqué avec vous à propos du nouveau modèle d'armée AXXI ? Comment avez-vous été informé des changements qui allaient venir ?* » A ces questions, les réponses des personnes interviewées fournissent un certain nombre d'indications sur la façon dont sont passées les informations à l'interne et sur comment ce processus a été apprécié.

Premièrement, il apparaît que, parfois, un certain flou voire un manque de précision était mis en avant par certains militaires interviewés. Assez souvent, le manque d'aspect concret des informations communiquées et le fait que celles-ci restaient trop dans les changements généraux étaient évoqués. Ainsi, ces déclarations de militaires contractuels :

*« Honnêtement ? On n'a pas été tenu au courant ! Oui y a eu des infos, voilà, l'ER ça va se dérouler comme ça, va y avoir 3 ER, ils font faire ça à telle et telle semaine approximativement, le stage, etc. ; c'est tout, y avait une planification de faite, des écoles, des écoles de cadres tout ça, de ce côté-là ok, y avait des rapports qui s'organisaient assez régulièrement, mais chaque rapport j'avais l'impression de voir les mêmes folios quoi ! Des couleurs qui changeaient, des trucs rajoutés, enlevés. La généralité, c'était la même quoi. (...) Non, partiellement par ces rapports mais c'était quand même dans le flou, dans le doute, tu savais pas qu'est-ce qui allait, ouais, il manquait un peu d'organisation, y avait pas quelque chose de concret. »*

Toujours sur la nature peu concrète des informations données, un autre militaire contractuel mettait en avant un manque de compréhension dans la réception de celles-ci. Voici ce que cette personne dit au sujet de la première fois où elle a entendu parler de la réforme lors d'un rapport d'école :

---

<sup>76</sup> Rapports qui ont lieu régulièrement dans l'année – 4 à 5 fois – et qui rassemblent tout le personnel employé de la place, militaires professionnels et civils. Généralement, c'est dans ces occasions que sont, par exemple, présentés les nouveaux organigrammes pour le personnel, lesquels indiquent la place et la fonction d'une personne pour l'année qui va suivre, l'identité de ses supérieurs, etc.

<sup>77</sup> Nous ne développons pas plus avant la description des divers moyens d'information internes dans la mesure où c'est surtout la communication telle qu'elle s'est faite *sur place* qui nous intéresse ici. Ayant eu l'occasion de nous entretenir brièvement avec le responsable de la communication du DDPS, il y aurait bien sûr beaucoup de choses à dire - en relation avec AXXI - sur l'évolution et les changements en matière de politique de communication et d'information du DDPS. Mais ceci est un autre sujet.

« ...enfin un big mac pas possible sur le schéma tout beau tout bien fait avec des couleurs, avec les semaines machin, on a rien pigé ! Enfin, moi personnellement, je suis sortie de cette salle, j'ai rien pigé. Jusqu'à ce que j'entende derrière moi des instructeurs, de 10, 15 ans dans la boîte « t'as compris quelque chose, toi ? », « que dalle, que dalle ! » Donc, ç'a été vraiment unanime, on a rien compris ! Bon, 2<sup>ème</sup> rapport d'école, rebelote, le même folio, ré-explications faites par le colonel X, là, « ah ! », on a un petit peu mieux checké mais y avait des gens dans la salle qui étaient avec moi qui avaient pas fait le premier rapport « quoi, t'as compris quelque chose ? », je lui fais « t'inquiète pas, c'est le 2<sup>ème</sup> rapport qu'on a pour nous expliquer la même chose... », mais toujours des informations un peu floues, en disant ben par exemple « un soldat contractuel, il pourra peut-être pas fixer ses vacances comme il veut ; comme on a maintenant cette période de 4 semaines de stage, tous les soldats contractuels qui travaillent dans une école auront leurs vacances pendant les stages, les instructeurs la même chose. » Alors tout de suite les gens « ouais non, quand même ! Mais ceci mais cela ». Franchement un accueil, je dirais, pas vraiment positif. »

On le voit donc, il y avait bel et bien des informations communiquées à propos d'AXXI mais celles-ci n'étaient pas perçues de manière très claire, un flou certain subsistant malgré la mise sur pied de ces présentations.

Bien sûr, il ne faut sans doute pas négliger l'influence du moment dans lequel on se situait dans le processus de réforme (2003). Il semble compréhensible que les informations aient pu être ressenties comme insuffisantes au vu de l'incertitude qui régnait à ce moment-là. Certains militaires en avaient même parfaitement conscience et l'expliquaient de la façon suivante :

« Mais j'ai quand même le sentiment qu'eux ici aussi étaient victimes de cette désinformation ; je pense que c'est bien de donner les informations qu'on pense être sûr plutôt que d'extrapoler. Je crois que le moyen dont ça a été communiqué jusqu'à nous, ils l'ont fait au maximum de leurs réelles possibilités de le faire. »

Ou encore, un autre :

« La communication ? A mon avis, c'était pas mal. Le colonel nous a informés du mieux que possible. On a aussi remarqué que lui aussi n'avait pas assez d'informations. C'est pas ici que ça ne jouait pas, c'était à Berne que ça suivait pas ! »

Les responsables en question n'avaient pas forcément assez d'informations quant aux changements concrets amenés par Armée XXI. Il faut donc imaginer une situation, à l'époque, dans laquelle les personnes en charge d'informer le personnel ne disposaient d'informations qu'assez générales telles que la durée de l'école de recrues, les nouvelles phases de déroulement de celle-ci, l'idée globale du nouveau système d'avancement, etc. Aussi, certaines d'entre elles n'étaient peut-être pas encore sûres à 100%. Dès lors, à ce moment-là, difficile d'expliquer aux gens l'organisation concrète dans le nouveau système. On comprend dès lors mieux d'où a pu provenir la sensation de flou chez certains militaires, les responsables du team ne pouvant alors que rester dans des informations d'ordre général. Ceci donne une idée intéressante de comment peuvent se dérouler – en tout cas dans un premier temps - les processus d'information internes à une institution en pleine période de changements : les choses ne sont jamais très claires, souvent des zones d'ombre subsistent, beaucoup de rumeurs également. De toute cette période de l'avant réforme, se dégage une

impression de difficulté, pour les militaires concernés, de savoir ce qui allait concrètement se passer au 1<sup>er</sup> janvier 2004<sup>78</sup>.

Mis à part ce côté flou des informations reçues, il est également assez souvent mis en avant que d'autres sources d'informations venaient « concurrencer » ou plutôt devancer cette communication interne à la place d'armes. Par exemple, certaines informations, avant même d'être communiquées par la voie officielle interne, circulaient déjà abondamment sur Internet ou encore dans la presse. En fait, pour certains, être réellement informé sur la réforme passait obligatoirement par d'autres moyens, tel cet adjudant qui explique qu'il s'était surtout informé :

*« Par les journaux. Si vous voulez avoir des infos, notre information est toujours en retard. A présent avec l'informatique, on a un moyen plus rapide mais là (désignant son écran d'ordinateur) c'était tout jaune. La plupart des choses se savaient déjà. Puis après ils n'ont jamais dit du concret, c'était rare, c'était ce que tout le monde savait. Mais du concret, ce qui nous concernait nous... Parce qu'en termes de contrat, on savait pas trop où on allait, ils travaillaient sur plusieurs variantes. Pour moi, pas assez informés sur le pourquoi et le comment. »<sup>79</sup>*

Ce dernier extrait, outre qu'il confirme le manque de concret des informations données et leur retard, montre aussi que les responsables (« ils ») n'avaient pas encore décidé exactement de toutes les questions d'organisation des places de travail, des postes, etc.

Un autre élément marquant au sujet de la communication interne concernait son contenu, en tous cas tel qu'il semble avoir été retenu par les militaires interviewés. Il était assez intéressant de constater que, quand on leur demandait sur quoi avait porté l'information – ce qui avait été mis en avant – ceux-ci répondaient souvent la même chose, à savoir le passage de 2 à 3 écoles de recrues par année. Cela s'explique non seulement par la double raison que (1) ces personnes ont généralement un rapport direct au système d'école de recrues et que (2) ce passage est effectivement un des grands changements amenés par la réforme ; mais aussi – et dans ce cas surtout – parce que la communication interne a normalement tendance à s'orienter et se focaliser sur les dimensions de la réforme qui ont des conséquences directes pour le personnel employé (même si, comme on l'a dit plus haut, à l'époque l'on ne savait pas vraiment quelles conséquences exactement). Comme le disait assez bien un militaire interviewé au sujet de la communication interne :

*« C'était plus de l'organisation avec AXXI, avec des organigrammes, on annonçait qu'il y avait des nouvelles personnes qui allaient venir, ouais, c'était plus de l'organisation interne de la caserne mais rien de précis sur le projet, sur la réforme elle-même. »*

Cet extrait est bien sûr relatif à une période plus avancée du processus de communication interne, à savoir dès le moment où les gens du team de planification pouvaient être sûrs que leurs informations n'allaient vraisemblablement plus changer. Dès ce moment, il devenait effectivement possible de centrer la communication sur des questions d'organisation interne. Au début donc, il faut se représenter une communication interne restant dans des généralités

---

<sup>78</sup> D'ailleurs, c'est une critique que l'on retrouve souvent dans les témoignages des militaires professionnels au sujet de la réforme AXXI, à savoir un certain manque d'information et de préparations dans le passage à la nouvelle armée, le fait d'avoir voulu faire trop de changements dans un laps de temps jugé trop court.

<sup>79</sup> A noter qu'aux dires d'un autre adjudant, ce retard dans l'information semble s'être amélioré maintenant voire même résorbé avec le développement des informations par intranet.

informatives<sup>80</sup> même s'ils auraient voulu se faire plus spécifiques, car l'on imagine bien que la base veut des éléments concrets ; puis, une fois que les informations en provenance de Berne sont pour ainsi dire arrêtées et certaines, la communication interne s'est faite plus précise et est devenue à ce moment une « *organisation avec AXXI* ».

Cet élément est révélateur d'une certaine logique de fonctionnement propre au lieu de l'enquête. Plus exactement, il indique que les informations données sur la réforme sont passées et passent par une sorte de « filtre interne organisationnel ». Au niveau d'une caserne, l'on aura moins tendance à discuter et à communiquer sur les changements eux-mêmes ainsi que sur leur nature et leur pourquoi, et bien plus - du moment que cela devient possible - sur leurs conséquences en termes d'organisation des places de travail, des structures, des aménagements à faire, etc. C'est donc autour de certaines questions – organisationnelles principalement - que la communication au sujet de la réforme s'est plutôt déroulée au final. Bien sûr, les autres éléments plus généraux ont été abordés, mais avec un degré d'importance moindre parce que les questions déterminantes sont celles de l'organisation concrète.

Mais ce filtre, cette sélection dans le processus d'information ne s'effectue pas qu'au niveau de la volonté des responsables chargés d'informer le personnel militaire. En effet, on remarque aussi que la réception de ces informations au sujet d'AXXI se révèle sélective, comme l'illustrent bien les deux extraits suivants :

*« Il y a eu des rapports, en décembre, l'AXXI ça va jouer comme ça, il y avait un organigramme, j'ai vu que mon chef c'est lui, c'est bon je sais où je suis, je sais pas encore exactement mon boulot et comment je vais faire ça mais je sais où je travaille et j'ai quelque chose. Franchement, l'orientation, pour moi, c'était bien. Bon, y avait des trous partout, on savait pas. Par exemple, on savait pas combien de compagnies il y aurait, une ou peut-être deux, Berne avait pas encore accordé. Mais en gros, on était bien orienté. »*

Dans cet exemple, on voit bien comment peut parfois se définir le rapport des agents institutionnels aux informations données par leur institution: tant que la personne sait que son poste est renouvelé, quelle va être sa future fonction et le nom de son chef et de ses collègues, le reste devient relativement secondaire. L'exemple suivant d'un adjudant le montre très bien aussi :

*« Il y a eu des rapports, on a reçu des brochures d'informations tout en allemand ; bon, je vous dis je suis pas le bon public pour vous, n'étant pas passionné d'armée, je regarde les photos. (...) On savait qu'il y avait quelque chose qui allait venir mais c'est toujours la même chose, tous ces rapports étaient toujours en allemand, euh, moi je me suis un peu désintéressé de la chose. Moi on m'a dit ma place elle reste, on me l'a dit assez tôt, là je dois dire, on a entendu parler d'AXXI, après on a dit « ah, y a des places qui vont disparaître », après on a dit « y a aussi beaucoup de places qui vont rester » et on m'a dit assez vite que ma place restait, donc après je me suis un peu désintéressé de la chose. Pour moi, c'était le principal... »*

On peut ajouter que ce phénomène de relatif désintéressement vis-à-vis de l'information se voit renforcé par la nature du domaine d'activité exercée par le militaire. Dans les deux derniers extraits, ce n'est pas un hasard si les deux personnes en question occupent une position et une fonction relativement éloignées des changements amenés par la réforme. En effet, leur « degré d'exposition » aux changements majeurs d'AXXI est assez faible – les deux ont une activité hors école de recrues, hors du gros de la troupe - sorte de « disposition

---

<sup>80</sup> Lors d'un premier entretien exploratoire avec un militaire contractuel, celui-ci déclarait : « *Il faut être honnête, à l'époque, les colonels en savaient très peu.* »

de situation » qui leur permettait et les autorisait plus facilement à saisir une position désintéressée. Ceci, au même titre que les militaires affectés directement à une compagnie d'école de recrues, lesquels vont avoir tendance à se focaliser sur le changement que représente le passage à trois écoles par année au lieu de deux. La communication interne, en ce sens, passe elle aussi par un filtre sélectif que peuvent être la fonction et le domaine d'activité exercés par les militaires.

Dès lors, le contenu de la communication interne passe par un double « filtre interne organisationnel » : tant la volonté des responsables chargés d'informer le personnel employé que celle des militaires professionnels eux-mêmes, relèvent d'un souci de pouvoir concrétiser les changements annoncés. En somme, par rapport à l'information sur le contenu de la réforme, il importe peu - au niveau d'une place d'armes - de savoir si les orientations générales sont bonnes ou de comprendre « *le pourquoi du comment* » (comme le notait un adjudant). Par contre, et pour autant que ce soit effectivement possible, il importe plus de donner des réponses aux questions suivantes : qui va travailler où ? Quel sera le nouvel organigramme avec la réforme ? Comment va-t-on organiser la planification du personnel s'il y a trois écoles de recrues par année ? En définitive, cette brève analyse de la communication interne permet de mettre à jour une logique de fonctionnement tout à fait centrale à cet échelon de l'institution militaire, que constitue cette logique d'internalisation et de concrétisation des changements amenés par une réforme<sup>81</sup>. C'est un souci majeur et c'est bien en fonction de celui-ci que les militaires interviewés ont pu percevoir et juger la communication sur les changements à venir au 1<sup>er</sup> janvier 2004.

## ***5.2 Le nouveau système d'école de recrues AXXI : les changements, leur vécu et jugement à l'interne***

Cette partie traite des changements introduits par la réforme dans le domaine de l'école de recrues. Après en avoir brièvement rappelé le contenu, il s'agit ici de les décortiquer en étudiant quelles en sont les conséquences principales aux dires des militaires rencontrés. Le but est de rendre compte de la façon dont ces récents changements sont vécus et du jugement qui en est fait à l'interne. Deux questions guident cette partie de l'analyse : qu'est-ce qui change dans l'école de recrues, quelles conséquences ? Comment ceci est-il vécu par les militaires professionnels ?

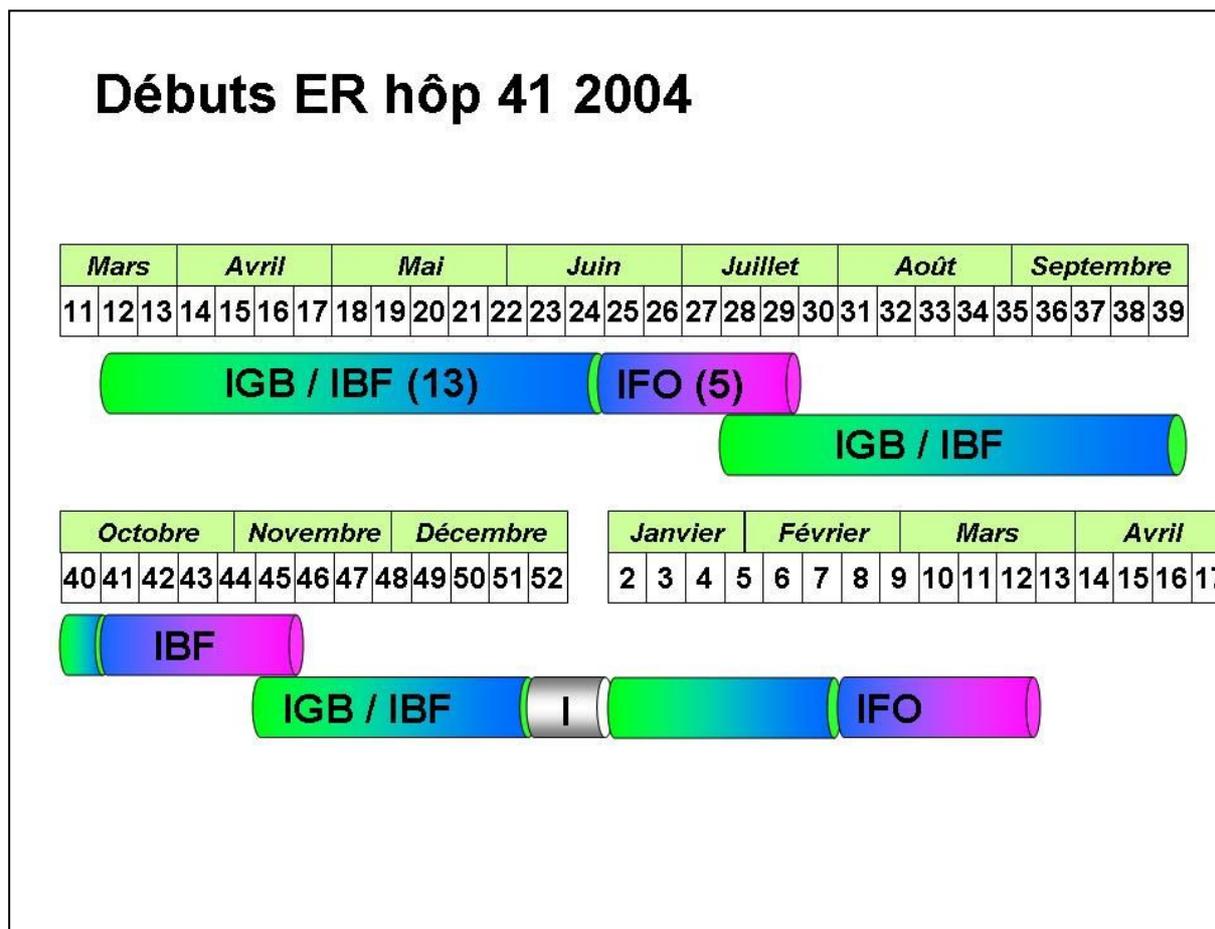
### ***Les principaux changements dans l'organisation de l'école de recrues : rappel***

Comme indiqué dans la partie d'opérationnalisation, l'organisation générale des écoles de recrues a considérablement été modifiée. Pour rappel, l'ancien modèle d'armée (A95) prévoyait 2 écoles de recrues qui se succédaient dans une année (une de février à juin, puis la deuxième de juillet à octobre). La durée de l'école se montait à 15 semaines au total. Avec AXXI, sa durée a été augmentée à 21 semaines pour la plupart des armes (infanterie, artillerie, aviation) et 18 semaines pour toutes les troupes de la logistique, et donc les troupes hôpital et sanitaires dont il est question ici. De plus, AXXI a consacré la formule de 3 écoles par année, le début de l'une chevauchant toujours la fin de la précédente. A Moudon, la première école de recrues (ER hôp 41-1) a eu lieu de mars à fin juillet, la deuxième (ER hôp 41-2) de début juillet à mi-novembre et la troisième (ER hôp 41-3) de début novembre à fin mars 2006. (Voir le schéma 2 en page 34).

---

<sup>81</sup> A noter que cette logique d'internalisation des changements n'est bien sûr pas propre à l'institution militaire.

Schéma 2 : déroulement des 3 écoles de recrues hôpital sur la place d'armes de Moudon<sup>82</sup>

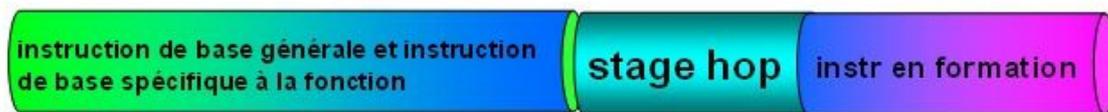


Sans devoir rappeler ce que nous avons décrit plus haut dans ce travail, le déroulement de l'école de recrues a considérablement changé. Ainsi, sous A95, le déroulement d'une ER était le suivant : une première phase, assez longue, de formation intensive à l'arme spécifique (les 13-14 premières semaines) suivie d'une deuxième phase, plus courte, d'engagement et de mise en pratique des compagnies dans des exercices finaux d'endurance (1 à 2 semaines selon les armes). Sous AXXI, le déroulement est remanié en 3 phases : instruction générale de base (IGB), instruction spécifique de base à la fonction (IBF) et instruction en formation (IFO). Dans une école de recrues hôpital, ce déroulement sur 18 semaines est séparé en une première partie d'IGB/IBF regroupées de 9 semaines, 4 semaines de stage en hôpital civil et finalement 5 semaines d'IFO (2 en caserne, 3 semaines en détachement à Einsiedeln). Le schéma 3 en page suivante le résume.

<sup>82</sup> Tiré de : <http://www.heer.vbs.admin.ch/internet/heer/fr/home/lvblogistik/sanit/spit.html>

Schéma 3 : déroulement des phases de l'école de recrues hôpital pour un soldat<sup>83</sup>

## Déroulement de l'ER (échelon sdt)



Principe: stage en milieu hospitalier pour tous les recrues !



**Acquisition du Certificat d'aide-soignant CRS**

Enfin, le rôle des cadres de milice change. Ainsi, dans A95, l'essentiel de l'instruction donnée aux recrues était en majorité assumée par des sous-officiers ou officiers de milice selon un principe aujourd'hui décrié « des apprentis enseignent aux apprentis ». AXXI met fin à ce fonctionnement : toute l'instruction de base et une bonne partie de l'instruction de base spécifique à la fonction sont passées aux professionnels : contractuels, enseignants techniques et sous-officiers de carrière. L'idée principale est d'augmenter la composante professionnelle dans l'instruction afin d'en améliorer la qualité. Les cadres de milice n'interviennent dès lors qu'en troisième phase d'école (IFO)<sup>84</sup>. Leur action est désormais presque uniquement focalisée sur la conduite des troupes et presque plus sur l'instruction, domaine confié essentiellement aux militaires professionnels ou au personnel civil spécialisé (enseignants techniques) depuis la réforme.

Penchons-nous maintenant sur les conséquences pratiques de ces quelques changements pour les militaires professionnels.

<sup>83</sup> Tiré de : <http://www.heer.vbs.admin.ch/internet/heer/fr/home/lvblogistik/sanit/spit.html>

<sup>84</sup> J'ai ainsi pu expérimenter ce changement personnellement. En effet, formé comme sous-officier sanitaire dans l'ancien modèle d'armée (école de sous-officier en 2003) mais payant mes galons dans le nouveau système AXXI (été 2004), j'ai pu comprendre par moi-même les changements dans le rôle du sous-officier de milice, désormais considérablement réduit. Nous y reviendrons dans la partie 5.3.

### **5.2.1 Le passage de deux à trois écoles de recrues par année et ses conséquences**

Le premier changement concernant l'école de recrues qui revenait le plus souvent lors des entretiens est cette nouveauté des 3 départs d'école de recrues par année, au lieu de 2 sous l'ancien système. Cet élément a des conséquences multiples sur le personnel militaire, en premier lieu en termes de rythme et d'ambiance de travail. Il implique également une certaine difficulté à tirer des bilans après chaque école de recrues ainsi que quelques conséquences plus « anodines » qu'il nous faut signaler. En terme de jugement, la non nécessité d'avoir 3 écoles par année au regard des faibles effectifs est souvent apparue.

#### ***Conséquences en termes de travail : rythme et ambiance***

Il apparaît en général que le rythme du travail est passablement modifié avec 3 départs d'école. Les militaires interviewés mettent en avant que le travail à fournir est désormais en flux continu sur l'ensemble de l'année, ce qui n'était pas le cas avant avec la pause traditionnelle entre les 2 écoles. Ainsi, ce militaire professionnel qui explique :

*« Je pense que maintenant on travaille sur toute l'année. Avant c'était cyclique ; c'est-à-dire qu'on avait les deux écoles, on devait travailler énormément. Et puis entre deux on avait le temps de se reposer, ou bien de préparer des nouvelles choses. »*

Ou encore, tel adjudant :

*« La grande nouveauté, c'était vraiment ce truc des 3 écoles par année qui se chevauchaient qui m'a paru bizarre ; le fait qu'il y ait cette école en hiver m'a paru bien, c'est un système qui m'a plu d'emblée. C'est un système qui donne aussi moins de grosses bourrées, c'est l'avantage, on travaille plus continu avec moins de pics et de creux. C'est vrai que maintenant, on a moins de pics mais aussi moins de creux. »*

Un rythme de travail plus en flux continu sur toute l'année. Les conséquences majeures de ce passage à 3 écoles de recrues par année sont qu'il y a désormais une école en quasi permanence sur la place et que les temps morts, les périodes plus calmes n'existent plus vraiment. Comme l'indique la personne suivante, les temps de pause sont beaucoup plus difficiles à trouver :

*« On fait beaucoup plus d'écoles de recrues, maintenant on en fait 3 par année. Pour nous c'est plus intensif, parce que c'est quasiment toute l'année, il n'y a pas de perte de régime. La charge de travail est plus imposante. C'est pas plus intensif, c'est plus imposant parce que c'est sur toute la durée de l'année. On n'a pas le temps de faire un break. Enfin, on peut toujours faire un break, mais ça devient difficile de trouver du temps pour faire un break. »*

Toutefois, les temps pour souffler, traiter d'autres affaires ou partir en vacances existent toujours. La différence est qu'il devient moins facile de trouver le moment adéquat au vu de la charge du calendrier.

Ceci concerne bien sûr les militaires contractuels engagés dans les écoles de recrues, les instructeurs (sous-officiers de carrière) et les enseignants techniques. Mais tous ne sont pas touchés de la même manière. Les militaires contractuels – lesquels sont chargés de l'instruction des recrues lors de la première phase de l'école qui dure 9 semaines – sont censés prendre leurs vacances ou temps de préparation lors des périodes de 4 semaines où les recrues

sont en stage en hôpital ou à un autre moment dans l'année si possible<sup>85</sup>. Les instructeurs, pour qui c'est le même problème - sauf qu'il faut ajouter la nécessité des formations continues - ont aussi cette possibilité mais doivent eux se rendre avec la fin de l'école de recrues en dislocation en Suisse allemande lors des 3 dernières semaines ; pendant ce temps, les contractuels enchaînent avec le début de l'école suivante. A leur retour, les instructeurs recommencent avec la nouvelle école, etc. Quant aux enseignants techniques, leur rythme et charge de travail ont considérablement augmenté avec le passage à 3 écoles. En effet, ces personnes instruisent les recrues aux soins infirmiers pendant les 9 premières semaines d'école puis sont de nouveau présentes pour les 5 dernières semaines et ainsi de suite. Pour eux, comme l'explique cette enseignante technique, la seule période possible pour « souffler » un peu se situe lors des périodes de stage en hôpital :

*« Les 3 écoles ça a changé aussi parce qu'on a moins de temps libre. Avant on avait 2 écoles de recrues, on avait beaucoup plus de temps pour prendre les vacances ou faire des cours de formation continue, et maintenant on peut seulement prendre les vacances quand les recrues partent en stage, donc 3 fois par année, ça c'est un peu dur. (Fin mai – mi-juin ; mi-septembre – début octobre ; fin janvier – début février). (...) J'ai des petits enfants, je peux prendre les vacances quand ils ont les vacances. C'est dans le règlement pour le personnel, ceux qui ont des enfants à l'école ont le droit de prendre des vacances lors des périodes scolaires. Là, la semaine prochaine, en pleine ER, je pars en vacances (du 1<sup>er</sup> au 7 août) mais c'était difficile, le big boss accepte mais... »*

Un militaire contractuel, commandant de compagnie au moment de l'enquête, expliquait qu'en plus de cette surcharge, la période de chevauchement entre la fin et le début des écoles occasionnait des problèmes de double fonction pour certaines enseignantes techniques :

*« Les enseignantes techniques, oui une surcharge à mon avis, puisqu'elles sont pas en quantité énorme et puis elles doivent assumer tant la partie d'instruction de base, qui est très conséquente, tant la partie IFO puisque c'est l'application de ce qu'elles ont enseigné, elles doivent être aussi là (donc elles vont à Einsiedeln). Ils se sont rendus compte du problème l'année passée, d'où l'idée de faire des teams pour l'IFO mais parmi cette équipe, y en a toujours une qui a la double fonction à ce moment-là. (IFO et début de la suivante) Je pense que c'est encore pire dans les troupes à 21 semaines, puisqu'il y a plus de chevauchements encore. »*

Le même problème survient parfois au niveau des instructeurs, lesquels vont aussi en dislocation avec l'école de recrues lors de la phase finale (IFO), comme l'explique un adjudant :

*« Le système qui se chevauche, ça induit quelques petits problèmes mais chez nous ça va. (...) Mais je vois par exemple pour l'adjudant X, lui il a des gens qu'il doit finir de former en haut à Einsiedeln puis il a des gens qu'il devrait déjà former ici maintenant. Il ne peut pas se départager. On veut économiser le personnel mais en principe ça induit qu'on a besoin de plus de personnel. »*

On le voit donc, c'est ce genre de problèmes qu'occasionne ce changement. De façon générale, on peut sans doute avancer que le passage de 2 à 3 départs d'écoles par année - et les chevauchements induits - occasionne un changement considérable de rythme de travail vers un effort plus soutenu tout au long de l'année, un calendrier bien plus rempli et des

---

<sup>85</sup>Les militaires contractuels notent leurs heures de travail et peuvent récupérer leurs heures supplémentaires - assez nombreuses lors des 9 premières semaines d'école - en temps libre plus tard dans l'année. Nous reviendrons plus en détails sur ces militaires dans la partie « les nouvelles phases de déroulement de l'école et la répartition nouvelle des tâches d'instruction » ainsi que dans la partie 5.4.

possibilités de trouver des temps de pause moins évidentes (comme cela était coutumier sous l'ancien système lors de la période entre deux écoles, de mai à juillet).

Il faut toutefois souligner une particularité non négligeable des écoles hôpital de Moudon : le stage de 4 semaines en hôpital civil pour les recrues après 9 semaines d'instruction. Par rapport à la plupart des autres troupes (chez qui ce stage n'existe pas) ceci constitue une différence importante dans la mesure où c'est surtout à cette période que les militaires professionnels ont l'occasion de souffler, prendre des vacances, etc. Cette spécificité revient souvent dans les entretiens et fait dire à certains qu'il y a dès lors moins ou pas de raisons de se plaindre. Après lui avoir demandé si certains militaires professionnels de la place n'avaient pas été affectés négativement par la réforme, ce sergent-major contractuel travaillant à l'école de recrues répond :

*« Y en a quand même eu, si je me trompe pas, passé 30 l'année dernière dans l'armée suisse. C'est pas négligeable, on pourrait se poser la question « est-ce que y a pas un problème ? » ; je veux dire maintenant quand il y a 3 ER par année, avec 21 semaines d'ER dans d'autres troupes, on arrive quand même à 63 semaines d'ER mais l'année elle en comporte pas autant, donc y a quand même un problème à un endroit ou à un autre quoi ! Je dirais les instructeurs maintenant, sur d'autres places d'armes, ils sont vachement plus sollicités, on a plus besoin d'eux donc ils font des heures pas possibles, et puis au bout d'un moment ils en ont ras le bol quoi, et puis ils veulent changer, parce qu'ils peuvent plus suivre physiquement et qu'ils ont plus de vie à part leur boulot. (...) A Moudon, on a la chance que ces 18 semaines se transforment en 14 quand pendant 4 semaines y a quasiment pas de recrues sur la place, c'est là où on peut prendre des « vacances », faire autre chose, être plus tranquille quoi, et ça c'est important quand même. C'est pour ça que je dis de ce côté-là à Moudon, on est pas à plaindre. »*

Un autre militaire, adjudant chef de classe pour les cours cadres de médecins, abondait dans le même sens et soulignait cette spécificité des troupes hôpital :

*« Chez nous les sanitaires, on a l'avantage qu'on peut dire qu'ils font 4 semaines en hôpital ; mais toutes les autres troupes qui ont 18 ou 21 semaines, ils peuvent pas respirer, c'est foutu ! J'ai discuté avec quelqu'un, il m'a dit, on arrive plus à préparer ! Je suis direct, c'est nul. Je ne parle pas pour moi mais pour tous les autres qui n'ont pas la possibilité comme nous, chez les autres troupes, les recrues ne vont nulle part, elles sont tout le temps là ! Alors on arrive plus à respirer, on a des professionnels qui, comme j'ai entendu dire l'année passée, il y a entre 30 et 50 professionnels qui ont donné leur congé, ça continue, et c'est inacceptable, inacceptable ! Comment voulez-vous aller faire des cours si vous êtes toujours là ? Avant vous aviez quand même la possibilité d'aller les faire entre les écoles, mais maintenant ça ne joue pas. »<sup>86</sup>*

Une autre conséquence à relever a trait à l'ambiance qui se dégage de cette succession de 3 écoles chaque année. Certains militaires faisaient un parallèle intéressant avec un travail devenu plus routinier, répétitif et industriel.

---

<sup>86</sup> J'insiste sur cet élément dans la mesure où il montre bien la spécificité du terrain d'analyse. Il est aussi intéressant de le relever puisqu'il peut donner une indication des tensions qui peuvent survenir dans d'autres places d'armes. On comprend dès lors mieux le constat tiré par l'actuel chef des Forces terrestres : « Le problème central des écoles reste cependant la charge de travail trop élevée qui pèse sur le personnel professionnel – militaires de carrière, militaires contractuels, enseignants spécialisés. Les problèmes de santé sont de plus en plus fréquents, et le nombre de contrats de travail dénoncés en 2004 est trop important (20 cas). Des progrès importants devront être faits dans ce domaine. » Commandant de corps Luc Fellay, « Performance et proximité » in : *Revue militaire suisse*, n°1, 2005. (<http://www.military.ch/RMS/rms0501.htm>)

Ainsi ce chef de groupe contractuel, engagé dans une compagnie d'école de recrues, pour qui son travail ressemble de plus en plus à une production « à la chaîne » et dès lors beaucoup moins motivant :

*« On a voulu faire 3 départs, je sais pas pourquoi, peut-être pour justifier des emplois, je sais pas, mais je pense que 3 départs ça fait un peu beaucoup, parce que justement ça fait vraiment entreprise. »*

Un peu plus loin dans l'entretien, après lui avoir demandé quelle était la conséquence principale de l'arrivée de la réforme pour lui :

*« Ouais, la liberté de manœuvre, plus de diversité en fait. C'est chaque école, on prend les mêmes et on recommence, c'est on prend les classeurs puis voilà, « 1<sup>er</sup> jour, 2<sup>ème</sup> jour, 3<sup>ème</sup> jour, 4<sup>ème</sup> jour », donc pour nous ça devient répétitif et ça devient chiant. On a plus de plaisir à travailler. C'est un peu du travail d'usine en fait quoi, c'est, ouais, du boulot à la chaîne. Sauf que justement les éléments changent et que on a plaisir par contre - ça c'est un peu notre carotte - c'est que les recrues changent et on a plaisir à découvrir d'autres personnes ; mais le travail en lui-même, c'est pas attractif. Il l'est moins qu'avant. »*

Ceci est lié au système de 3 écoles par année mais aussi, nous le verrons plus loin, à une répartition des tâches d'instruction et à un déroulement des phases de l'école de recrues, éléments qui sont en fait des corollaires du passage à 3 départs annuels. Nous reviendrons donc sur cette impression d'un système d'école de recrues de plus en plus « productiviste », « routinier » et « répétitif » qui semble laisser moins de marge de manœuvre dans le travail d'instruction.

### ***Une conséquence particulière du chevauchement des écoles : une certaine difficulté pour tirer des bilans***

Le chevauchement provoqué par le nouveau système a aussi une conséquence sur la possibilité de tirer des bilans une fois une école terminée. Cette question est importante car elle rejoint celle de la familiarisation et de l'apprentissage des changements au fur et à mesure des expériences faites. C'est un élément qui a été souligné à plusieurs reprises dans les entretiens. En fait – et là aussi les pratiques changent par rapport à l'ancien modèle – il semble qu'il soit plus difficile qu'avant de pouvoir tirer des leçons de ce qui n'a pas fonctionné lors de l'école achevée et de pouvoir utiliser ce bilan pour la suivante. A peine une école se termine-t-elle que la suivante a déjà commencé. Le temps d'analyse en termes de bilan s'est raccourci pour devenir presque inexistant, comme l'explique ce chef de section contractuel quand on lui demande s'il a du temps pour tirer les conséquences après une école :

*« Non, pas beaucoup. Avec 3 départs d'ER par année, pour ceux du bâtiment 13<sup>87</sup>, les gars partent 4 semaines en stage – alors là, c'est à peu près quand on prend des vacances – puis ensuite, ils vont à Einsiedeln, donc tous les instructeurs y vont, finissent à Einsiedeln mais nous on a déjà commencé la première semaine d'ER ! Donc le laps de temps pour réagir est très très court. Bon, par rapport à l'infanterie, c'est encore plus problématique car c'est 21 semaines et IGB de 13 semaines. Dans l'enchaînement des écoles, on va peut-être une fois sortir la bonne version. Mais c'est vrai que pour les feedbacks, c'est assez compliqué de les faire pendant les écoles. »*

---

<sup>87</sup> Le « bâtiment 13 » désigne l'emplacement de toutes les structures et postes de commandement de toutes les écoles de la place d'armes. Il s'agit des militaires qui sont à l'échelon hiérarchique le plus haut sur la place.

Cela illustre bien le problème posé par l'enchaînement des écoles : non seulement le temps de pause n'existe pas (plus) entre 2 écoles - ce qui permettrait de se pencher sur ce qui n'a pas fonctionné et d'en appliquer les leçons tirées lors de la suivante – mais, également, un problème organisationnel se pose au niveau de la présence physique des personnes concernées. Au moment où l'on pourrait et devrait faire le bilan d'une école, les instructeurs sont encore engagés dans la phase finale d'instruction en formation bien loin de la caserne (IFO), tout comme une partie des enseignants techniques, alors que les militaires contractuels sont déjà à pied d'œuvre dans l'école d'après (le début d'une école de recrues est toujours assez chargé en termes d'engagement du personnel militaire). Il devient ainsi peu commode de faire un bilan à ce moment tout simplement parce que les gens ne sont pas là. Cela n'empêche sans doute pas de tirer des bilans des écoles à une autre période de l'année – et cela se fait – mais la capacité à réagir vite et à tirer les conséquences immédiates est amoindrie par le chevauchement et les problèmes organisationnels posés.

En résumé, au même titre que les périodes de pause et de calme se font plus rares pour les militaires professionnels entre les écoles, les temps pour faire des bilans au niveau du commandement deviennent plus difficiles à trouver. Pas impossibles, mais plus difficiles.

### ***Les conséquences plus « anodines »***

Mises à part les conséquences internes à l'école de recrues qui viennent d'être mentionnées, le passage à 3 départs annuels occasionne aussi des changements plus généraux d'importance diverse, auxquels on ne pense pas forcément de prime abord. Il n'est pas inintéressant de les signaler car ils montrent qu'il existe une certaine part d'imprévu dans les conséquences de certains changements.

Comme on l'a indiqué plus haut, il y a désormais des recrues en permanence sur la place d'armes, à l'exception de la période des fêtes de fin d'année. Certaines choses que l'on imagine pas forcément ne sont dès lors plus faisables. Il en va ainsi de la possibilité pour un militaire contractuel d'être habillé en civil sur son lieu de travail. C'est quelque chose qui arrivait parfois lors des années d'avant la réforme, comme le racontait un sergent-major chef contractuel. La personne en question ne le regrette pas foncièrement mais reconnaît le côté plaisant qu'elle y trouvait. Ce genre de choses appartient au passé.

Un peu moins anodin, l'exemple suivant d'un adjudant illustre bien à notre sens le côté parfois complètement imprévisible d'un changement :

*« Un truc bien et pas bien en même temps, c'est ces 3 ER qui se chevauchent. Un truc bien, c'est qu'en novembre/décembre, on a quand même 2-3 pelés ici, et puis nos chefs ne sont pas obligés d'inventer n'importe quoi n'importe où, comme certains qui nous avaient fait des cours dans toute la Suisse. En novembre, décembre, à certains colonels, ça ne posait pas de problèmes de nous laisser faire tranquillement du rangement de papiers ou refaire 2-3 trucs à ce moment. Mais d'autres ne supportaient pas l'idée qu'on se retrouve pendant 1 à 2 mois à rien faire, ça les travaillait, alors ils nous inventaient des cours et des séminaires comme à Macolin, ça j'en ai fait, des conneries comme ça, ça me trouait le c., c'est la pire des choses ! Maintenant c'est fini ça, y a toujours du monde, donc on est toujours engagés. Ça c'est pas mal. »*

C'est donc aussi en fonction de conséquences assez anodines que les changements peuvent être perçus de telle ou telle manière. Dans ce dernier cas, c'est plutôt positif alors qu'on aurait pu s'attendre à ce que la personne évoque un accroissement de sa charge de travail. Ce ne sont pas forcément toujours les conséquences auxquelles le chercheur peut penser qui orientent une perception des changements.

La présence en permanence de gens sur la place d'armes invite ainsi à réfléchir à ce que cela peut changer dans l'ambiance générale de l'endroit. Par exemple, pour certains militaires, c'est un changement assez positif d'avoir toute l'année des personnes sur place, car, tout simplement, cela évite l'ennui parfois rencontré lors des périodes creuses d'avant. Tout à la fois, cela ne veut pas dire que ces militaires n'y voient pas aussi, comme on l'a montré plus haut, des désavantages. La perception se révèle parfois ambiguë.

Ainsi, tel commandant de compagnie contractuel quand on lui demande ce qu'il pense du passage à 3 écoles par année :

*« Au moins, y a toujours quelque chose qui se passe sur place, qui bouge quoi, parce que des fois la place d'armes était vraiment morte, c'était terrible, ça c'est pas mal. Mais, au niveau du personnel, je pense qu'on a pas assez, les gens sont très vite fatigués, t'es presque obligé de dire des fois « je m'en fous, fais quelque chose d'autre », les gens sont des fois énervés, ils supportent pas, ils sont plus ouverts pour des critiques ou des améliorations. Maintenant, ils se tiennent au programme, simplement pour pas perdre de l'énergie encore plus. Ça a quasiment éliminé l'initiative personnelle. »*

Comme le montre ce dernier exemple, les conséquences sont parfois assez mélangées. Sans toutefois surestimer l'importance de ces implications plus anodines, celles-ci montrent néanmoins comment un changement très officiel - comme le passage à 3 écoles de recrues - peut aussi contribuer à de petites modifications d'ambiance, en plus des conséquences générales que l'on a mis en avant plus haut. Une réforme sur le terrain, c'est aussi ce genre de petites choses que le chercheur se doit de saisir.

### ***De la nécessité de ce changement en termes d'effectifs***

En termes de perception, ce passage à 3 écoles de recrues par année est diversement apprécié. Même si le rythme de travail est modifié dans le sens que l'on a vu, son appréciation varie selon les personnes et les fonctions. Schématiquement résumé, certains regrettent l'avant-réforme avec 2 écoles et ses temps de pause plus nombreux en insistant sur le temps de préparation désormais plus court, le rythme plus soutenu et plus intense, voire une désagréable impression de production au débit et de travail à la chaîne. Il se trouve que ce sont surtout des personnes qui sont directement confrontées à ce changement, à savoir les militaires engagés dans une compagnie d'école de recrues. D'autres y voient au contraire un bien, par exemple en vue de la professionnalisation de l'armée<sup>88</sup>, ou encore parce qu'il y a désormais tout le temps quelque chose qui se passe sur la place d'armes, laquelle devient alors moins « morte » qu'avant.

Ce qui fait par contre la quasi-unanimité, c'est la critique de ce système au regard des effectifs des compagnies. Un point qui revient dans presque tous les entretiens effectués est que ce système se justifie très peu au vu des effectifs insuffisants. En effet, certaines compagnies ont tourné avec des effectifs de 40 à 60 personnes, ce qui est très peu puisqu'une compagnie est normalement constituée de 100 à 150 hommes, cadres compris. Et même celle d'été, généralement plus remplie avec la venue de nombreux étudiants, comportait des effectifs

---

<sup>88</sup> Ainsi, ce sergent-major contractuel quand on lui demande ce qu'il pense du passage à 3 écoles : *« C'est pas mal parce que ça oblige les cadres professionnels à mieux s'organiser. (...) On peut très bien jongler sur toute l'année, y a maintenant un rythme qui me paraît plus dynamique mais après c'est une question d'effectifs, je trouve ça plutôt bien. (...) Bon 2 ER c'était bien aussi, j'avais rien contre, ça fonctionnait depuis tant d'années. Mais je crois que dans la vue de professionnaliser l'armée, je pense que c'est bien parce que ça occupe plus les gens... »*

limités (environ 80 recrues par compagnie). Souvent, les militaires sont donc d'avis qu'il n'était pas utile, surtout pour des raisons de coûts, de maintenir ce nombre. Ainsi cet adjudant chef de classe :

*« C'est quelque chose, si on regarde les effectifs qu'on a, il faut arrêter, c'est n'importe quoi ! Question politique, je trouve que ça c'est pas assez réfléchi parce que si on regarde en hiver combien de recrues sont là, combien ça coûte entre Noël et Nouvel An, tout le monde, les spécialistes et les enseignants techniques et puis tout ça. »*

Dès lors, beaucoup de personnes interviewées pensent qu'un retour à 2 écoles par année va sans doute advenir. Cet officier de carrière, connaissant bien l'école de recrues de par sa fonction, résume la situation de la façon suivante:

*« Je pense que la prochaine réforme ça va être deux écoles de recrues par année. On n'a pas assez de personnes dans ces écoles de recrues. Typiquement la dernière école, on a eu 50 personnes, là on en a 200 tout juste ; non on en a 180 au lieu d'en avoir 220. Il nous en manque quand même 50, donc on doit être à 170 ; là il nous manque de nouveau 50 recrues. La dernière école il nous manquait de nouveau une bonne centaine. »*

Pour la plupart donc, un retour à 2 écoles par année serait sans doute mieux au vu de la faiblesse des effectifs. Il faut préciser que ce problème est avant tout lié au nouveau système de recrutement qui recrute moins de personnes qu'avant (essentiellement parce que la sélection est plus pointue pour soldat d'hôpital) et parce que, souvent, le nombre de personnes convoquées venant effectivement a tendance à diminuer par rapport aux effectifs annoncés. D'où le fait que certaines écoles hôpital fonctionnent en sous-effectifs. Chez les militaires interviewés, il y a donc un jugement de ce changement en termes d'utilité.

### ***5.2.2 Les nouveautés dans les phases de déroulement de l'école de recrues et dans la répartition des tâches***

Avec le passage à AXXI et le système des 3 écoles, les phases de déroulement ont aussi changé ainsi que la répartition des tâches relatives à l'instruction des recrues. Au niveau des phases, une école de recrues hôpital se déroule sur 18 semaines qui sont séparées en une première partie de 9 semaines d'IGB/IBF regroupées, suivie de 4 semaines de stage en hôpital civil et se terminant par 5 semaines d'IFO (2 en caserne, 3 semaines en détachement à Einsiedeln). Ce nouveau déroulement ainsi qu'un des buts de la réforme – à savoir améliorer la qualité de l'instruction militaire en augmentant la composante professionnelle dans l'instruction - ont impliqué une répartition différente des tâches d'instruction. Désormais, la première phase d'instruction de 9 semaines est essentiellement confiée à des militaires professionnels et des enseignants techniques. Durant cette première période, ce sont les militaires contractuels qui occupent toutes les fonctions de cadre d'une compagnie d'école de recrues : chefs de section (officiers), chefs de groupe (sous-officiers), fourrier et sergent-major (sous-officiers supérieurs) et commandant de compagnie. Ils ont pour charge d'instruire les recrues aux connaissances militaires de base et de leur fonction spécifique. Dès la deuxième semaine, commence toute la partie d'instruction dite de « service technique », à savoir réellement le cœur de l'instruction du soldat d'hôpital, domaine à la charge unique du personnel civil que sont les enseignantes techniques. Après les 4 semaines de stage en hôpital civil, les recrues réintègrent la compagnie avec de nouveaux cadres, miliciens cette fois-ci, en paiement de galons pour les 5 dernières semaines. La nouvelle répartition est schématiquement la suivante : encadrement et instruction par du personnel militaire et civil professionnel pour les 9 premières semaines d'école, puis encadrement milicien pour la

deuxième partie. On a donc 2 équipes bien différentes. Ceci est un changement notable en comparaison du modèle précédent, sous lequel les recrues étaient encadrées et instruites par la milice, et ce avec la même équipe du début à la fin, laquelle était secondée par les enseignants techniques pour les domaines spécialisés. Ce changement n'est pas dénué de conséquences.

Nous nous sommes donc penchés plus en détail sur la façon dont les militaires vivent cette nouvelle répartition des tâches. Nous allons voir que si un effet jugé positif concerne le niveau de formation des recrues, cette division du travail n'en comporte pas moins d'autres conséquences en termes de pratiques de conduite, de conditions d'exercice du grade pour les cadres de milice ainsi qu'en ce qui concerne la constitution des « teams » à l'école de recrues.

### ***Le jugement du niveau de formation des recrues***

Quand on leur pose la question : « *Si vous deviez juger le niveau de formation des recrues, avez-vous l'impression qu'elles sont mieux formées maintenant sous AXXI ou sous l'ancien système ?* », la réponse des militaires interviewés est assez unanime pour dire que, dans l'ensemble, le niveau de formation des recrues avec AXXI est au moins égal à celui d'A95 si ce n'est supérieur. Comme l'explique ce commandant de compagnie contractuel, cela est étroitement lié à un encadrement désormais professionnel en ce qui concerne les connaissances techniques :

*« Je peux juger que pour Moudon. Dans leur fonction spécifique, les soldats sont beaucoup mieux instruits, parce qu'il y a beaucoup plus de service technique. Y a plus de sens à être soldat d'hôpital puisqu'on fait vraiment ça. A l'époque, c'était un peu différent. Après 9 semaines, je pense qu'ils arrivent à un niveau nettement plus haut qu'après 9 semaines de l'ancien système puisqu'ils sont encadrés par des professionnels, militaires contractuels qui sont routinés pour la plupart. »*

L'encadrement par des professionnels (et non plus par des miliciens) dans l'instruction des connaissances spécifiques est perçu comme augmentant le niveau d'instruction. Ici, on voit de façon concrète l'application sur le terrain de cette idée centrale de la réforme d'en finir avec le principe « des apprentis enseignent à des apprentis », lequel sous-tendait l'ancien système. Comme le disait un sergent-major contractuel : « *avec des professionnels et les enseignants techniques, au moins on sait que l'instruction devrait être correcte, t'instruis pas les fautes.* » Au sujet des enseignantes techniques, il faut se rendre compte que ce sont de véritables professionnelles provenant du civil, formées aux soins infirmiers et à leur enseignement. Ce sont elles – toutes sont des femmes - qui sont devenues les personnes centrales et indispensables dans l'instruction des recrues<sup>89</sup>. De plus, tous les militaires s'accordaient pour dire que la possibilité, pour les recrues, d'obtenir le certificat d'aide-soignant Croix-Rouge en cas de réussite de l'instruction et du stage civil était quelque chose de très positif en termes de niveau d'instruction.

De manière globale, les militaires ont tendance à trouver le niveau d'instruction des recrues égal voire meilleur que sous l'ancien système<sup>90</sup>. Chose assez compréhensible finalement dans

---

<sup>89</sup> A tel point que ce commandant de compagnie contractuel m'expliquait à leur sujet que « *si elles démissionnent, tu fermes l'école parce que tu ne peux plus atteindre les buts de formation.* » Nous verrons dans la partie 5.2.3 quelles sont les raisons exactes de ce rôle de première importance.

<sup>90</sup> Toutefois, un adjudant soulignait - sans trop s'avancer vu sa fonction assez éloignée de l'école de recrues - un certain manque d'exercices pratiques parfois : « *l'impression c'est qu'ils ont un bagage théorique qui est plus lourd qu'avant. Par contre, vous quand vous avez fait l'ER, vous avez fait combien d'injections ? Demandez aux recrues combien ils en font ! Ils en font plus 12, pas possible, pas possible. C'est une impression seulement,*

la mesure où les personnes interrogées, de par leur statut de professionnel, ont toutes les raisons de penser – sans doute sont-elles tout à fait proches de la réalité mais ce n'est pas à nous d'en juger - qu'effectivement le niveau d'instruction est bon voire meilleur.

### ***Des pratiques de conduite qui changent***

La nouvelle répartition des tâches entre 2 équipes n'est pourtant pas sans conséquences sur les pratiques liées à la conduite des hommes. A de nombreuses reprises, l'analyse de terrain a permis de comprendre et de montrer que cette nouvelle organisation dans laquelle ce n'est pas la même équipe de cadres qui commence l'instruction et qui la termine – comme cela se faisait avant – met fin à une pratique que certains militaires regrettent, à leur façon. Les exemples suivants sont là pour l'illustrer.

Le premier exemple est celui d'un adjudant, militaire professionnel depuis presque 20 ans. Dans un premier temps, celui-ci évoque directement le changement mentionné comme étant tout à fait marquant pour lui et aborde son expérience d'instructeur auprès de la troupe :

*« Je crois que c'est ça le plus grand changement : c'est pas la même équipe qui commence et qui finit une ER avec ce chevauchement. Moi en tant qu'instructeur, je les touche à tel moment, je les ai 7 à 9 semaines et c'est terminé pour moi mais c'est de loin pas fini ! Je ne vais plus voir les finitions, je peux peut-être un peu moins voir le fruit de mon travail, je ne les vois plus dans la phase IFO parce que c'est un autre team qui s'en occupe. »*

Puis, lui demandant si cela le dérange, il continue en prenant l'exemple de sa future fonction de chef de classe à l'école d'aspirants :

*« Ça m'embête un peu parce que c'est joli d'avoir des gens, ces gens tu les as pendant toute leur carrière. Je prends l'exemple de l'école de candidats : moi je vais les avoir pendant 12 semaines, après ils ont fini l'école de sous-off et après ils partent et intègrent le circuit de l'ER. Mais là-bas, l'instruction continue mais moi je vais plus pouvoir voir ce qu'ils vont faire là-bas, et ça c'est un peu dommage, je peux pas finir leur service ; si, je peux voir mais je peux pas le conduire, je ne peux pas les soutenir jusqu'au bout dans leur réussite des certificats de module. »*

Cet extrait montre bien la nature de la pratique regrettée : celle de pouvoir suivre l'évolution d'un groupe jusqu'à la fin. Cela représente, comme il le dit, le *« fruit de mon travail »*, fruit dont il se retrouve à quelque part un dépossédé ne pouvant désormais plus participer à *tout* le processus de formation et maturation.

Ce sentiment de dépossession et de frustration relatives se retrouve dans l'exemple suivant. Il s'agit d'un officier chef de section dans une compagnie d'école de recrues. Voici ce qu'il dit des changements de l'organisation générale de l'école de recrues, puis des conséquences de la nouvelle répartition entre 2 équipes :

*« Globalement, ça n'a pas changé grand-chose sur le boulot en lui-même, ça reste chef de section. C'est juste en contact humain et tout, on le perd un peu, on gagne moins en confiance avec les gens parce qu'on les voit moins longtemps, au lieu de les avoir 15 semaines, on les a que 9. En gros, c'est, on prend un bloc de pierre, on taille dedans et quand il est plus ou moins taillé, hop, on passe au suivant, et puis l'autre il finira les détails et il polira tout ça, et puis nous on prend un nouveau bloc de*

---

*certaines choses sont moins bien travaillées pratiquement. »* Nous reviendrons plus loin à cette impression (qui n'en est pas qu'une) d'un manque de pratique. Ceci est en fait un manque de temps pour la répétition lié à la charge du programme d'instruction. (cf. partie 5.2.3)

*Pierre ; je prends des recrues, ils savent rien et puis quand je les transmets à côté, il faut qu'ils sachent à peu près tout. »*

On note que dans la deuxième partie de cet extrait, la description métaphorique de la succession des « blocs de pierre » - assimilés aux groupes de recrues à instruire - rappelle fortement ce sentiment d'une production industrielle évoqué dans le témoignage précédent d'un chef de groupe contractuel. La répartition des tâches, s'assimilant de plus en plus à une division poussée du travail, est là aussi vécue comme s'apparentant à un système chargé de produire du « débit » en formant les gens « à la chaîne ».

De ce premier extrait, on constate aussi et surtout que l'attachement au fait de pouvoir disposer de la conduite de ses recrues sur toute la durée de l'école renvoie à des nécessités directes de la fonction : établir un contact humain pour gagner de la confiance de la part des subordonnés, ce qui prend bien sûr du temps. Temps en l'occurrence diminué de 15 à 9 semaines. Plus précisément, cette façon de faire est regrettée car elle permettait de créer plus facilement un esprit de corps et une identité de section. C'est ce qui ressort de l'extrait suivant de l'interview de ce même chef de section, après lui avoir demandé ce qui le dérange dans cette nouvelle façon de faire :

*« Et puis y a plus une unité de section. Chez nous, ça se discute même pas. A l'ER hôpital, pendant 9 semaines, ils sont qu'avec des cadres professionnels, ensuite ils partent 4 semaines en hôpital, ils reviennent, ils reforment toutes les sections avec des miliciens et tout. A notre époque, c'était 15 semaines et pendant 15 semaines, on vivait avec les mêmes gars, qu'on les aime ou qu'on les aime pas, chefs ou pas, alors il y avait une unité qui se formait. Mais là, on forme une unité pendant 9 semaines, hop on la casse. »*

On voit à quel point cet attachement à une façon de faire peut compter dans l'activité d'un militaire. Non seulement pendant le service militaire mais également après, dans l'image que sont censées en garder les ex-recrues (élément signalé ailleurs dans l'entretien). Surtout, c'est un élément que la nouvelle répartition des tâches, liée à l'arrivée de la réforme, ne permet plus de réaliser comme avant. Il est apparemment devenu plus difficile de développer cet esprit de corps et d'identification à une section. Cet élément, très important pour certains militaires, est aussi lié au changement permanent des cadres, chefs de section compris. C'est ce qui ressort de l'extrait suivant issu d'un entretien avec un militaire contractuel, lequel résume bien la modification des pratiques de conduite et ses conséquences :

*« L'armée était aussi et surtout l'armée dans les têtes ; à mon avis dans la population, c'était l'identification avec une section, avec ton chef de section, soit génial soit de merde, ça fait rien, à la fin de l'ER, c'était ton chef de section. Bizarre, c'était une personne « proche » dans ta vie. S'il y a des discussions d'armée à une table, c'est toujours « mon chef de section, était comme ça, blabla, etc. » Et cette identification, ouais, c'est plus là parce qu'ils ont eu peut-être 3 ou 4 chefs différents avec AXXI : ils ont le Zeitmilitär qui vient, y a un caporal qui revient, ensuite ils ont le stage avec des chefs civils, puis ils reviennent, c'est une nouvelle équipe de milice qui les reprend... L'esprit de corps entre les recrues reste quand même mais il faut avoir aussi ce côté « chef section et team de caporaux » jusqu'à la fin. »*

Là aussi, surtout dans la dernière phrase, transparait la nécessité et l'efficacité d'avoir la même équipe de cadres du début à la fin d'une école. De plus, on retrouve cette importance, pour les militaires, de garder un certain souvenir du passage à l'école de recrues. Dans cet attachement à une pratique, il y a donc une certaine conception de la conduite, laquelle doit s'ancrer dans la durée et la continuité afin d'être performante.

### ***Des conséquences sur les conditions d'exercice du grade des cadres miliciens***

Cette nouvelle répartition des tâches a des conséquences pour les cadres de milice également. Comme nous l'avons expliqué plus haut, le rôle de ces derniers a passablement diminué d'un modèle d'armée à l'autre. Sous A95, c'était essentiellement la milice qui instruisait les recrues, et ce pendant toute la durée de l'école. Ce n'est plus le cas sous AXXI où l'encadrement est professionnalisé. De ce fait, les cadres de milice n'interviennent pour payer leurs galons et exercer leur grade qu'en deuxième partie d'école, après le retour des recrues de leur stage en hôpital. Ce qui ne va pas sans poser quelques problèmes en termes d'imposition du grade, comme en témoigne ce commandant de compagnie contractuel :

*« Ce qu'on perd, c'est au niveau des cadres de milice qui viennent après pour les 9 semaines. Ils débarquent dans un système qui est routiné même s'il y a le stage, le travail a été fait par des professionnels. Tandis qu'à l'époque, le sous-off ou off qui faisait son instruction, il était nouveau dans sa fonction, avec des recrues qui débarquaient, qui connaissaient rien à l'armée, s'il se plantait ça passait mieux, on le remarquait moins. Tandis qu'un cadre, c'est typique, je me rappelle il y a quelques semaines, les cadres de milice qui ont reçu les recrues après les stages, qui faisaient de l'instruction formelle et qui n'étaient pas capables de donner des ordres justes ou bien qui pensaient pas à la chaleur et si c'était bien de faire 60 minutes en plein soleil, ça passe mal et ils ont plus aucune crédibilité. Alors pour la milice, je trouve ça dommage. »*

Cet exemple illustre bien dans quelles conditions, pas forcément idéales, se fait l'arrivée de la nouvelle équipe de cadres miliciens : ceux-ci prennent leur fonction dans des sections déjà formées d'une certaine manière à la conduite (qui ne correspond pas forcément à celle des miliciens) et devront donc trouver très vite un style de conduite adapté, par souci de crédibilité. De plus, et comme l'explique toujours cette même personne, leur tâche n'est de loin pas facilitée car les recrues reviennent d'un contexte civil – c'est-à-dire « relâché » en termes militaires – ce qui nécessite une « reprise en main » par les cadres :

*« Bon, y a pas photo, après 4 semaines dans un contexte civil, dans le cas d'une ER, on trouve pas la même chose au retour. Et puis c'est justement au retour à mon avis qu'il y a besoin d'un encadrement fort, par des personnes expérimentées qui savent reprendre les choses en main et débarquent à ce moment-là ces fameux anciens chefs de chambre comme chefs de section ou chefs de groupe, sans aucune expérience de conduite ! »*

Sans empiéter sur la partie 5.3 concernant la qualité des nouveaux cadres de milice – élément qui entre en ligne de compte dans cette question de l'exercice du grade - il faut reconnaître que leur rôle est encore moins facilité par la période précise à laquelle ils sont chargés d'intervenir. Il faut imaginer qu'à ce moment, les recrues n'ont plus que 5 semaines à faire, et donc, un certain relâchement guette. En plus, les recrues ont été habituées à une conduite professionnelle lors des 9 premières semaines et, à ce titre, ont tendance à remarquer tout de suite les faiblesses de la conduite des nouveaux cadres. Par contraste, un cadre de milice sous A95 entrait en fonction en quatrième semaine d'école, période à laquelle les recrues étaient encore peu familiarisées avec les us et coutumes militaires, ce qui avait l'avantage de rendre moins apparentes les fautes de conduite relativement inévitables lors d'un début de paiement de galons. Il est évident que la prise de rôle d'un cadre milicien est objectivement plus difficile quand 13 semaines d'école de recrues sont écoulées au lieu de 3<sup>91</sup>.

---

<sup>91</sup> Ce d'autant plus que ces nouveaux semblent moins bien formés et préparés pour leur service pratique. Nous le verrons de manière approfondie dans la partie 5.3.

### ***De la question des « teams » de l'école de recrues***

Nous aimerions encore aborder une conséquence de ce nouveau déroulement de l'école de recrues : il s'agit de la formation des équipes de travail qui y sont engagées. Qui dit nouvelle répartition des tâches dit aussi constitution de « teams » nouveaux. A Moudon, il existe par exemple un team « soins » affecté à l'école de recrues, lequel regroupe des enseignantes techniques (civiles) spécialisées dans les soins infirmiers et des sous-officiers de carrière responsables de domaines spécifiques et techniques. Il y a aussi un « team Einsiedeln », c'est-à-dire responsable de l'engagement lors de la phase finale. Avec l'introduction de la réforme, la composition de certains « teams » a été modifiée. On l'imagine aisément, ceci n'est pas allé sans certaines résistances en termes d'entente entre individus. Sans entrer dans des détails interpersonnels, certaines personnes se sont retrouvées à devoir collaborer avec des gens qu'elles n'apprécient pas forcément. Ce militaire haut placé dans l'organigramme de la place d'armes nous confiait :

*« Je crois avoir entendu qu'il y a eu quand même pas mal de résistances avec cette formation de teams qu'ils font à l'ER mais là disons c'est une autre école, c'est Madame untel est comme ça, celle-ci ainsi, etc., c'est clair, y a eu pas mal de frictions. Des gens sont dans le même team et ne discutent jamais ensemble ! Avant, il y avait une compagnie et c'était la compagnie qui s'organisait ; maintenant, ils forment des teams un p'tit peu, c'est le commandant de place qui les forme – on peut se demander si c'est à lui de faire ça – lui il a un contingent, il doit placer ses gens, il en a pas plus et comme il en manque... »*

Il faut aussi avoir à l'esprit qu'une réforme telle qu'Armée XXI entraîne également des modifications dans les univers de relations interpersonnelles de travail, lesquelles ne vont pas toujours sans frictions. Ce n'est bien sûr pas une conséquence directe de la réforme, mais un peu comme un « dommage collatéral ». Une réforme, sur le terrain, c'est aussi ça, ces petites choses que le chercheur n'imagine pas forcément de prime abord mais qui peuvent pourtant se révéler relativement importantes pour saisir, dans quelques cas, les logiques de perception des changements. A ce titre, nous avons pu nous entretenir avec des militaires et comprendre en quoi leur vécu négatif de la réforme relevait, en partie, de questions d'apparence secondaire telles que celles-ci<sup>92</sup>. Sans en surestimer l'importance, ce n'est pas un élément à négliger.

### ***5.2.3 Des exigences nouvelles dans l'instruction et leurs conséquences en termes de marge de manœuvre***

Avec le passage à Armée XXI, le contenu de l'instruction du soldat d'hôpital a quelque peu changé au niveau des exigences. Depuis 2004, il existe en effet la possibilité, pour les recrues, d'obtenir le certificat d'aide-soignant/auxiliaire de soins de la Croix-Rouge. Les conditions sont simples : suivre les 120 heures de théorie de cette formation civile donnée par les

---

<sup>92</sup> Ainsi, ce militaire contractuel depuis 2001, officier, regrettait beaucoup la période d'avant la réforme surtout en fonction de cette question de « team » et d'état d'esprit : *« L'école a changé après au niveau « team » : les civils, les instructeurs, on ne travaille pas de la même façon. Tu peux plus parler de « team », l'équipe de l'ER était une famille, une grande famille, l'équipe de la compagnie III. C'était bien, on rigolait, on faisait des grillades ensemble ; si tu allais aux exercices des sous-officiers, là c'était clair : à l'école de sous-off, y avait toujours un exercice au début, c'était de nouveau « youpi, c'est le temps pour les grillades » avant l'exercice, avec le commandant d'école, ouais, et c'est quelque chose que je remarque, ça a disparu cet esprit de « maison », ce n'est plus une entreprise vraiment. Et j'ai demandé une fois à un tel pourquoi il pensait que c'était comme ça et il disait que maintenant il y avait 3 fois ce début d'ER, qu'il n'y avait plus l'école où tout le monde avait une grande pause, les jours de vacances et après de nouveau une école, tout le monde était plein d'énergie, go, on les prend en charge, on les forme puis on les redonne, de nouveau une pause, tu sais... »*

enseignantes techniques, réussir le test et accomplir avec succès un stage de 4 semaines en hôpital ou EMS. Cette formation est appelée « service technique » dans l'école de recrues hôpital.

Cette nouvelle certification en soins va de pair avec la tendance générale et récente de l'armée suisse, laquelle propose de plus en plus de formations reconnues dans le civil. Par exemple, cette formation Croix-Rouge peut être validée comme un stage pour les étudiants en médecine. Cela entre dans le cadre d'une stratégie globale visant à rendre le service militaire plus attractif<sup>93</sup>.

L'introduction de cette formation est certes vue comme un plus par tous les militaires interviewés dans la mesure où cela participe à l'augmentation du niveau d'instruction des recrues. Par contre, ce qui revient très souvent, c'est la contrainte que cette formation implique dans la planification et l'organisation de l'instruction.

En effet, les 120 heures de service technique à accomplir en vue de l'obtention du certificat représentent une part très importante dans l'horaire quotidien. Donnée dès la deuxième semaine d'école jusqu'en huitième semaine, il faut compter que le service technique occupe en tous les cas 2 jours et demi d'instruction par semaine. Dès lors, cela laisse tout juste le temps pour le reste du programme d'instruction, lequel est assez copieux : instruction générale de base comprenant l'instruction militaire formelle, le tir, le service sanitaire (réanimation cardio-pulmonaire, pansements, premiers secours, etc.), l'instruction protection ABC (contre les armes atomiques, bactériologiques et chimiques), sans oublier les heures de sport, les théories multiples, les exercices sur 1 ou 2 jours, les marches, bivouacs et autre... Le programme d'instruction est très chargé mais les 120 heures de service technique ne sont pas négociables : ce sont des conditions-cadre qu'il faut respecter absolument. En plus, la période d'instruction est théoriquement passée de 15 semaines auparavant à 11 petites semaines depuis 2004 (4 semaines de stage, et 3 semaines de phase d'engagement). Ces nouvelles exigences ont des conséquences sur la marge de manœuvre – fortement – réduite dans l'instruction. A cet égard, les pratiques changent aussi.

En termes de planification de l'instruction d'une compagnie, un capitaine responsable de la première phase de l'école explique :

*« Et puis ce qui a changé énormément – mais ça c'est surtout lié à la place d'armes de Moudon, aux troupes sanitaires – c'est la professionnalisation de l'instruction. Avant, on faisait un peu ce qu'on voulait. Typiquement, quand j'ai fait l'école de recrues en 92, on aurait très bien pu nous dire : soldat transmission, ils font une instruction sur les beignets ou n'importe quoi ; on passe une demi-journée à faire des frites, c'était pas un problème, on faisait des frites pendant une demi-journée. Instruction frites. Ça n'avait pas d'incidence sur la formation des personnes. Maintenant, les soldats sanitaires et les soldats hôpitaux, ils doivent faire 120 heures de service technique dans des domaines définis par la Société Croix Rouge. Plus encore 4 semaines en stage d'hôpital (...) maintenant c'est un partenariat entre les hôpitaux et puis l'armée ; et puis ça c'est contrôlé par la Croix Rouge. (...) Donc là on a vraiment une formation de qualité. Mais, comme influence que ça a sur nous, c'est que j'ai quasiment plus aucune liberté dans la phase d'instruction. Tout est dirigé. Et, surtout, je peux pas dire, une*

---

<sup>93</sup> Dans le domaine sanitaire, le but est ainsi que tous les militaires reçoivent le certificat d'« instruction au secourisme », premier niveau. A un niveau plus large, l'armée propose, depuis la réforme, des certificats civils de conduite et de gestion pour ses cadres subalternes de milice en cas de réussite de différents modules d'enseignement sur la connaissance de soi, la gestion des conflits, la technique du commandement, communication et information au sein du groupe, etc. Voir l'article de BARRELET D., « L'armée valorise ses formations avec de nouveaux certificats », *24 heures*, 8 juillet 2004.

*journée, ok, là ils ont mal travaillé, je leur fait faire un exercice sur le terrain pendant 2 jours. C'est pas possible, parce qu'après il va leur manquer 2 jours d'instruction, c'est-à-dire 16 heures d'instruction. Ça fait 10 % de l'instruction qui manquent. »*

Mis à part le côté assez humoristique d'imaginer en quoi peut bien consister une instruction « beignets » ou « frites », cet extrait est exemplaire de la réduction, dans la planification, de la marge manœuvre, ceci en raison de la solide contrainte que représente le nombre d'heures fixe imposé par la certification Croix-Rouge. Le temps est compté, chaque plage horaire d'instruction est judicieusement calculée, il subsiste très peu de possibilités de faire différemment<sup>94</sup>.

Dans le même sens, l'enseignante technique avec qui nous nous sommes entretenus explique ainsi que cette formation – qu'elle trouve géniale au demeurant – et ses exigences ont considérablement augmenté sa charge de travail et surtout la pression pour tenir les objectifs fixés. Ceci est aussi lié à la diminution de la période d'instruction (9 semaines à peine) avec le nouveau déroulement des phases de l'école :

*« A cause de la structure de l'ER avec les 9 semaines de service technique, les 4 semaines de stage, les 2 semaines de service technique ici avant les 3 semaines d'instruction en formation à Einsiedeln, vous êtes toujours sous pression, toujours fixé sur le but. C'est un peu différent, avant on avait 15 semaines pour la formation, c'est une énorme différence, tranquille, s'il nous manquait du temps pour finir « ah, Kadi [= diminutif suisse - allemand de commandant de compagnie], j'ai besoin de 2 heures, quand est-ce que je peux faire ? », etc. Maintenant c'est impossible, c'est strict, on a comme un « Fahrplan », un horaire où on ne peut rien changer. »*

On peut voir comment la conjugaison de deux données fixes (le nombre d'heures exigées et la réduction du temps d'instruction) a pour conséquence une forte réduction de la marge de manœuvre des militaires travaillant auprès des recrues.

Cela se constate également à un autre échelon hiérarchique, celui de chef de groupe (sous-officier). Nous avons eu l'occasion de nous entretenir avec un sergent contractuel incorporé dans une section, lequel nous a longuement expliqué comment, de manière très concrète, son travail était affecté par ces contraintes :

*« On est beaucoup plus pris dans un système industriel, je prends l'armée un peu comme une grande surface. Avant la hiérarchie nous permettait quand même de prendre des initiatives beaucoup plus importantes, et d'avoir de l'imagination justement pour une instruction, pour diversifier un peu tout ça, pour changer, pour ressortir un côté humain d'une instruction pour qu'elle soit écoutée avec plaisir et pas avec obligation, et maintenant on peut plus trop se permettre. »*

Lui demandant quelles étaient, à son avis, les raisons de cette situation :

*« Je pense que c'est tout un ensemble, on a les budgets qui ont été réduits donc automatiquement on a moins de matériel, encore moins qu'avant. (...) Déjà là ça nous permet quand même pas une grande marge de manœuvre ; on a aussi moins de temps parce que donc les ER sont fractionnées on va dire dans les écoles, nous on a à disposition seulement 9 semaines donc c'est un peu de l'instruction éclair*

<sup>94</sup> Il faut donc jongler entre beaucoup d'exigences, chaque domaine a un nombre d'heures plus ou moins précis. A ce sujet, petite anecdote vécue : dans la compagnie d'école de recrues où j'étais incorporé lors de la recherche, il manquait systématiquement des heures de sport dans la planification des journées des soldats. Or, ceux-ci doivent en faire un minimum par semaine. Le capitaine chargé de la planification a donc inventé un exercice de course matinale intitulé « Broye » ayant lieu une fois par semaine très tôt le matin (5 heures...) afin de compenser ce manque d'activité sportive. C'était le seul moyen trouvé pour remédier à ce manque.

*quoi ! Donc ça nous permet plus de nous étaler vraiment comme avant sur un domaine où on pouvait vraiment discuter avec les gens, on pouvait vraiment les entraîner et je pense que tout ce qu'on nous apprenait nous avant à l'école de sous-off – c'est-à-dire commander, contrôler, corriger, etc. - on peut plus trop l'appliquer ; ou bien les 3 phases « apprentissage, application, drill » on peut plus non plus les appliquer parce qu'on a plus ce temps. »*

Il est intéressant de voir dans ce cas l'importance de la marge de manœuvre tant au niveau de l'horaire (avoir du temps pour faire les choses) que des idées (diversifier l'instruction). De plus, on note que cette situation semble rendre presque caduques, de facto, des connaissances apprises lors de sa formation de sous-officier. Cette même personne expliquait aussi que depuis l'arrivée de la réforme, beaucoup de choses avaient changé à son niveau, notamment l'accroissement de la part écrite et administrative du travail et le manque de temps occasionné :

*« Maintenant, faut tout mettre par écrit, c'est-à-dire, on bosse quasiment le même temps en administratif que dans le terrain, chose qui avant était différente, je veux dire on avait de l'administratif mais c'était pas non plus l'enfer quoi. Mais maintenant, faut tout mettre par écrit, plusieurs exemplaires, sous tant de formes et voilà. Le sergent-major va te dire la même chose, il a de plus en plus de formulaires à remplir, le commandant de compagnie aussi. »*

Puis il donne deux exemples de cela, dont nous nous permettons de citer le premier en entier :

*« Exemple, pour l'instruction de tir, on vient de nous apprendre que chaque coup tiré doit être noté, donc ça fait encore plus de choses à faire mais encore moins de temps pour l'instruction. Concrètement par exemple, si je fais tirer une série de 5 coups, je dois aller le voir, prendre son carnet de tir et lui dire « ben voilà, vous avez tiré 5 coups » donc noter 5 coups dans son livret de tir. Ce qui est complètement absurde quand on voit justement que le temps d'instruction est réduit alors que par contre le temps de contrôle a augmenté. Donc, au final c'est le stress parce qu'on nous donne des objectifs – « on nous dit voilà le but c'est de former en 9 semaines ces gens au NTTC<sup>95</sup> » - et puis au final on se retrouve comme des gros cons parce que...on peut pas ! C'est possible, mais faut y aller comme des bourrins, donc y a plus la possibilité vraiment d'expliquer. L'année dernière, vraiment j'expliquais pourquoi fallait tirer comme ça, je leur donnais vraiment une psychologie du tir, je leur disais pas « prenez votre arme et tirez ! », et je vois les progrès étaient énormes mais simplement parce que j'expliquais. Maintenant, on a plus le temps d'expliquer. »*

Le deuxième exemple, assez intéressant aussi, indique que certaines instructions données avant ne sont plus d'actualité à cause du manque de temps. C'est le cas d'une instruction concernant les soins à donner aux aveugles et la façon de bien s'en occuper. La leçon consistait à rassembler les recrues pendant un après-midi en leur bandant les yeux, afin qu'elles puissent se mettre dans la peau d'un non-voyant et se rendre compte des difficultés concrètes de ce handicap. Ce sergent explique que ce genre de leçon, considérée alors comme très instructive, n'est maintenant plus envisageable au vu du manque de temps dans le déroulement de l'instruction.

C'est ce genre d'exemples qui indique l'existence d'indices très tangibles d'une réduction de la marge de manœuvre dans le travail des militaires, encadrés par des exigences de plus en plus strictes pour garantir les buts fixés<sup>96</sup> (en l'occurrence, la certification Croix-Rouge).

---

<sup>95</sup> Abréviation signifiant *Nouvelle Technique de Tir de Combat*.

<sup>96</sup> Cela se traduit ainsi en ce qui concerne l'école de recrues surtout. Il est intéressant de constater que dans la formation des cadres (partie 5.3) les exigences théoriques ont elles aussi beaucoup augmenté avec le certificat de conduite et de gestion reconnu dans la vie civile. Il y a là des développements parallèles sur lesquels nous reviendrons lors de la conclusion du travail.

L'augmentation de la part administrative dans l'activité a été soulevée, ce qui est certainement une conséquence directe de la hausse du niveau d'exigences. Pour en finir au sujet de la réduction de la liberté de manœuvre, ceci est un élément qui est très présent dans la définition du rôle institutionnel que les militaires se donnent. Toutefois, nous n'avons pas assez d'indications pour dire que la réforme Armée XXI a fortement diminué la marge de manœuvre de tous les militaires interviewés. Ce sont surtout ceux qui sont affectés directement à l'école de recrues qui voient une tension entre la conception qu'ils ont de l'instruction (donc une certaine part de leur identité professionnelle) et le nouveau système.

#### ***5.2.4 Synthèse : entre lacunes et apprentissage, retour sur une adaptation progressive aux changements de l'école de recrues***

En somme, cette partie de l'analyse a permis de montrer que les changements que la réforme amène dans le domaine de l'école de recrues ne sont pas sans conséquences sur le travail des militaires professionnels : modification du rythme de travail, une ambiance vers un système de nature industrielle s'accompagnent d'une difficulté croissante pour tirer des bilans des écoles. Certaines implications en apparence plus secondaires révèlent à leur tour des éléments intéressants sur le fonctionnement plus général d'une place d'armes (par exemple, la présence désormais permanente de personnes sur le lieu et ses effets en termes d'ambiance).

En termes d'appréciation, les militaires interrogés ne sont pas forcément hostiles à cette idée de 3 départs annuels, mais franchement pas non plus très favorables en raison des faibles effectifs. Certains pensent même qu'un retour à 2 écoles par année est probable. On a également vu les effets des nouvelles exigences et de la répartition des tâches, qui sont essentiellement un niveau de formation des recrues égal si ce n'est supérieur à l'ancien modèle mais par contre une forte réduction de la marge de manœuvre dans l'instruction. Les pratiques de conduite changent aussi avec le partage entre plusieurs équipes, ce qui pose non seulement un problème dans la construction d'une identité de section ainsi que des conditions moins faciles d'exercice du grade pour les nouveaux cadres de milice.

La nouvelle organisation de l'école de recrues sous Armée XXI est diversement appréciée par les militaires professionnels de Moudon. Ceci pour différentes raisons, souvent au cas par cas, qu'il serait difficile et fastidieux d'expliquer ici en détail. Tout de même, un facteur important est le degré d'exposition aux changements. Ainsi, les personnes travaillant à l'école de recrues ont une perception différente des changements du système par rapport aux militaires occupant une fonction hors des écoles. Souvent, ceux qui ont directement et quotidiennement à faire avec les conséquences concrètes ont tendance à être plus critique. Ainsi ce chef de groupe contractuel qui disait franchement regretter l'ancien système A95 à cause de la marge de manœuvre plus grande et l'ambiance meilleure qu'il y trouvait. Très clairement dans ce cas, sa propre identité professionnelle et le sens investi dans son travail se trouvent en décalage avec le nouveau système. Aussi, le fait de ne plus pouvoir suivre son groupe du début à la fin pose problème. Pour d'autres, les questions de relations personnelles et de « teams » de travail apparaissent comme plus importantes. En tous les cas, il ressort que les militaires de l'école de recrues ont une perception relativement négative de certaines des nouvelles pratiques dans le domaine : on note ainsi un certain attachement à des pratiques antérieures telles que celle, pour la conduite, d'avoir la même équipe de cadres du début à la fin de l'école (jugée plus efficace pour développer un esprit de corps). De plus, leur identité professionnelle s'accorde parfois difficilement avec un système qui semble donner de moins en moins de temps pour l'instruction ainsi que de marge de manœuvre.

De manière plus générale, on observe aussi que les avis sont souvent partagés entre des points positifs (tels que le niveau de formation des recrues) et points négatifs (un rythme de travail plus soutenu, par exemple). On trouve très rarement le cas de militaires rejetant et critiquant absolument la nouvelle organisation de l'école de recrues ; à l'opposé, un enthousiasme total quant à ces changements n'est jamais apparu non plus.

Pourtant, il est certain que depuis la première école sous Armée XXI en mars 2004, l'adaptation à cette nouvelle organisation s'est faite d'une manière ou d'une autre. A l'été 2005, c'était déjà la cinquième école qui démarrait sous nouveau régime. Comment cela s'est-il passé ?

Il est intéressant de noter que, concrètement, le processus de changement ou plutôt l'internalisation des changements se fait progressivement par un apprentissage au fil des expériences faites, de ce qui a bien ou moins bien fonctionné. L'extrait suivant tiré d'un entretien avec un officier contractuel illustre bien cette démarche d'apprentissage progressif :

*« Je me souviens comment c'était la première école, c'était un essai pour nous, sur notre niveau, les recrues étaient secondaires... Tout le monde était curieux de savoir comment ça allait fonctionner et tout, alors c'était bien, le changement était bien quand même. Ça donnait quand même une liberté vu qu'il n'y avait rien de vraiment prescrit pour cette première phase, alors c'était pas mal du tout, c'était intéressant. Après, c'est devenu plus sérieux quand on a remarqué « ah, maintenant y a des prescriptions qui viennent de plus en plus. » La 2<sup>ème</sup> ER, c'était l'immense bordel parce que tout le monde a reçu des missions, tout le monde devait faire une planification concrète sur papier avec plans de leçons, les gens ont commencé à hyperventiler, paniquer... Alors t'avais les pauvres enseignantes techniques là au milieu avec toute la pression qui montait, montait, montait et par exemple, elles ont beaucoup pleuré, mais vraiment, dans leurs bureaux. C'était dur. Y avait des gens qui ont quitté le team ER ou les teams ont été regroupés, alors tu te trouvais avec d'autres personnes. Le soutien interne était disparu pendant cette période, les enseignantes techniques n'étaient plus soutenues par leurs anciens instructeurs sanitaires qui n'étaient plus dans le team, etc. 2<sup>ème</sup> école, c'était une catastrophe ; et tu savais qu'au niveau formel, ouais, c'était bizarre, tu sentais que c'était désorganisé, beaucoup de gens se sont plaints. (...) Maintenant, ça va mieux, on s'est adaptés, tout le monde sait que telle semaine il y a tel exercice, alors de nouveau c'est connu, maintenant on sait. »*

On constate ainsi comment se déroule concrètement ce processus : d'abord une phase de test avec une marge de manœuvre relativement importante, dans laquelle les recrues passent au second plan. Puis, une deuxième école plutôt catastrophique à mesure que commencent à venir les prescriptions, initialement vécues comme un stress (« les gens ont commencé à hyperventiler ») mais qui, au final, constituent plutôt un guide de ce qu'il faut faire. Après un certain temps, les choses se calment, l'adaptation globale se fait à mesure que les gens reprennent des repères identiques d'école en école (« de nouveau c'est connu, maintenant on sait »). On retrouve ici ce souci d'internaliser - en pratiques routinières - des changements premièrement perçus comme un chamboulement énorme.

Au niveau plus précis de la certification de la formation Croix-Rouge, on note un processus similaire de test de variantes : l'on essaie des choses, ça ne marche pas, l'on subit des échecs et l'on corrige le tir en fonction. Le témoignage suivant de l'enseignante responsable de l'instruction de ce service technique illustre bien ce processus :

*« On a testé. La 1<sup>ère</sup> ER, on n'a pas eu assez de leçons, que 80 heures, les recrues n'ont pas eu le certificat. Après on a élargi les leçons, on a pris de nouveaux thèmes (on a pas pris que le squelette d'une leçon, on a étoffé). Maintenant, c'est la 2<sup>ème</sup> ER où on a plus rien touché. On a testé et corrigé. Maintenant, il me semble que ça fonctionne très bien, devient normal de travailler comme ça. Au*

*début, c'était vraiment différent qu'avant, tout le monde a pensé « Mon Dieu, on va changer toutes les choses et devoir trouver des solutions nouvelles pour tout ! » et maintenant je pense que tout le monde réalise que c'est pas une grande différence dans la matière par rapport à avant. Donc 1<sup>ère</sup> ER, que 80 heures, la 2<sup>ème</sup> ok 120 h environ mais on a eu un problème à la 3<sup>ème</sup> en hiver à cause du nombre élevé de vacances et de jours fériés, c'était vraiment difficile. On a eu que 100 heures au final. 4<sup>ème</sup> et 5<sup>ème</sup> ER, c'est juste maintenant au niveau des heures. »*

Il faut donc un certain temps et certaines erreurs pour que réellement une adaptation puisse se faire. Cette première période passée, les angoisses de départ ont tendance à disparaître et à laisser place au calme de la succession d'écoles plutôt bien maîtrisées.

C'est exactement ce fonctionnement-ci qui transparaît dans la déclaration de ce sergent-major de l'école de recrues :

*« Je dirais que tout le monde en a un petit peu bavé la première ER. Et puis après on a compris comment ça fonctionne et maintenant on sait à quoi s'en tenir et puis on va dans cette direction quoi. Donc on a su s'adapter à ce qu'on nous demandait. (...) Maintenant la réforme a pris sa place, mieux acceptée, elle est là, il faut s'y faire, on va pas pleurer sur notre sort et toujours se plaindre à longueur de journée alors qu'il faut faire avec pis voilà quoi. »*

Il y a deux éléments intéressants en termes d'apprentissage dans cette citation. Premièrement, on comprend mieux le fonctionnement des militaires quant à l'adaptation, laquelle peut se faire à partir du moment où « on a compris comment ça fonctionne » et que l'on sait à quoi s'en tenir. Il faut donc pouvoir se faire une idée concrète des changements pour s'y habituer. Deuxièmement, on relève que l'adaptation se fait aussi sur le mode d'une certaine résignation, laquelle se retrouvait très souvent dans les témoignages des militaires : « Il faut s'y faire, il faut faire avec... » Ce que dit ce fourrier contractuel au sujet des changements de l'école de recrues est tout à fait représentatif des conséquences ressenties d'une part, de la résignation à celles-ci d'autre part :

*« Quelque chose qui a beaucoup changé, c'est qu'il y a toujours quelqu'un sur cette place d'armes. Maintenant, il y a toujours des ER sur cette place d'armes. Elles se chevauchent. Ça veut dire, tu dois être plus ici, ça veut dire tu dois toujours regarder si tu peux partir aujourd'hui ou tu dois faire quelque chose. Ça existe plus les temps libres, les temps où il y a personne. Et ça a changé, et c'est ça qui fatigue maintenant, parce qu'il y a toujours des écoles, toujours, ça commence, ça recommence, ça recommence ça recommence... Il y a la phase un peu plus calme, c'est quand les recrues sont en stage, là y en a beaucoup qui prennent les vacances. (...) C'est que 3 fois par année, y a que là où tu prends les vacances, ça c'est un peu le problème. Enfin, c'est pas un problème, c'est la vie maintenant, si quelqu'un a des problèmes avec ça il peut partir. C'est partout comme ça. Mais je pense qu'au début, c'était dur pour tout le monde. »*

Cette forme de résignation très courante – qui est en lien étroit avec la nature fortement hiérarchisée de l'institution – s'accompagnait souvent de discours de relativisation des conséquences parfois négatives de la réforme, mettant en avant, comme on l'a vu plus haut, la spécificité de la place d'armes de Moudon et des écoles hôpital. Souvent, ce discours consistait à dire que sur la place, il n'y avait pas ou peu de raisons de se plaindre au regard de situations différentes et plus dures rencontrées ailleurs. Ce qui renforçait la part de résignation des militaires puisque, au final, les quelques difficultés rencontrées pouvaient se révéler bien pires à d'autres endroits. Dès lors, nous verrons plus loin que cette spécificité des troupes hôpital - tant ressentie qu'objective – est importante pour saisir les logiques de perception de la réforme des militaires professionnels, surtout dans la perception des changements de nature technocratique.

### **5.3 Le système de formation des cadres de milice AXXI : un système unanimement critiqué entre attachement à des pratiques éprouvées, conception différente de la conduite et défense de statut**

Passons maintenant à un autre changement conséquent de la réforme Armée XXI, à savoir le système d'avancement et de formation des cadres de milice<sup>97</sup>.

Pour rappel, dans A95, l'avancement à un grade pour les miliciens se déroulait de la façon suivante : d'abord effectuer une école de recrues de 15 semaines, puis, par voie volontaire ou forcée, accomplir une école de sous-officier (6 semaines) suivie de 12 semaines de paiement de galons. Pour la voie officier, la trajectoire passait d'abord par ces étapes suivies d'une école d'officier de 17 semaines et un service pratique dans une école de recrues de 15 semaines. La voie normale pour parvenir à un grade d'officier subalterne avec service accompli (lieutenant, fonction chef de section) durait 66 semaines. Les futurs sous-officiers étaient recrutés en fin d'école de recrues, les officiers lors de leur service pratique de sous-officier selon la qualité de leur travail et leur intérêt pour cette voie. Le système AXXI a totalement changé dans ce domaine. Il n'est par exemple plus nécessaire de passer par la voie sous-officier pour devenir officier. Après les 7 premières semaines d'école, les recrues, selon une évaluation de leur intérêt et de leurs compétences – partie déjà effectuée lors des 3 jours de recrutement - se voient orientées vers les différentes voies possibles : soldat, sous-officier (chef de groupe), sous-officier supérieur (sergent-major, fourrier) ou officier. Une fois sélectionnées, celles-ci quittent l'école de recrues pour une école de cadres d'une durée variant selon les fonctions visées, puis retournent dans une école de recrues lors des phases IBF et IFO afin d'exercer leur grade.

Le tableau ci-dessous résume ce système pour les troupes hôpital de Moudon. La flèche rouge illustre la sortie des soldats aspirants de l'école pour s'engager dans les différentes voies mentionnées. Tous les candidats suivent d'abord une école d'aspirants d'une durée de 8 semaines, dont la fin correspond à la promotion au grade d'appointé-chef. C'est à ce moment-là que les aspirants sous-officier et officier « se séparent »<sup>98</sup>, suivant leurs voies spécifiques. Les futurs sous-officiers accomplissent encore une école de sous-officier (ESO) de 4 semaines, rejoignent enfin l'école de recrues (pas celle qu'ils ont quitté mais la suivante) en semaine 7 pour le cours de cadres (CC), font 2 semaines de stage pratique dans une section de la compagnie (avec la fonction de chef de groupe) puis partent 3 semaines en stage d'hôpital. A ce moment, ils reviennent pour un cours de cadres (planification) d'une semaine au terme duquel ils sont promus au grade de sergent, grade qu'ils pratiquent avec les recrues lors des 5 dernières semaines de l'école appelées phase IFO (2 en caserne, 3 en détachement à Einsiedeln). Pour les futurs officiers, ceux-ci accomplissent la même école que les aspirants sous-officiers pendant 5 semaines, puis partent en stage de formation d'officiers pour 4 semaines, suivi finalement par une école d'officiers logistiques (EO log) de 15 semaines ailleurs en Suisse (Berne ou Sion). Promus au grade de lieutenant, les officiers paient alors leurs galons en tant que chefs de section lors des 6 dernières semaines de l'école de recrues suivante. Au total, un sous-officier d'Armée XXI aura accompli 33 semaines de service jusqu'à la fin de son paiement de galons, un officier en aura accompli 47.

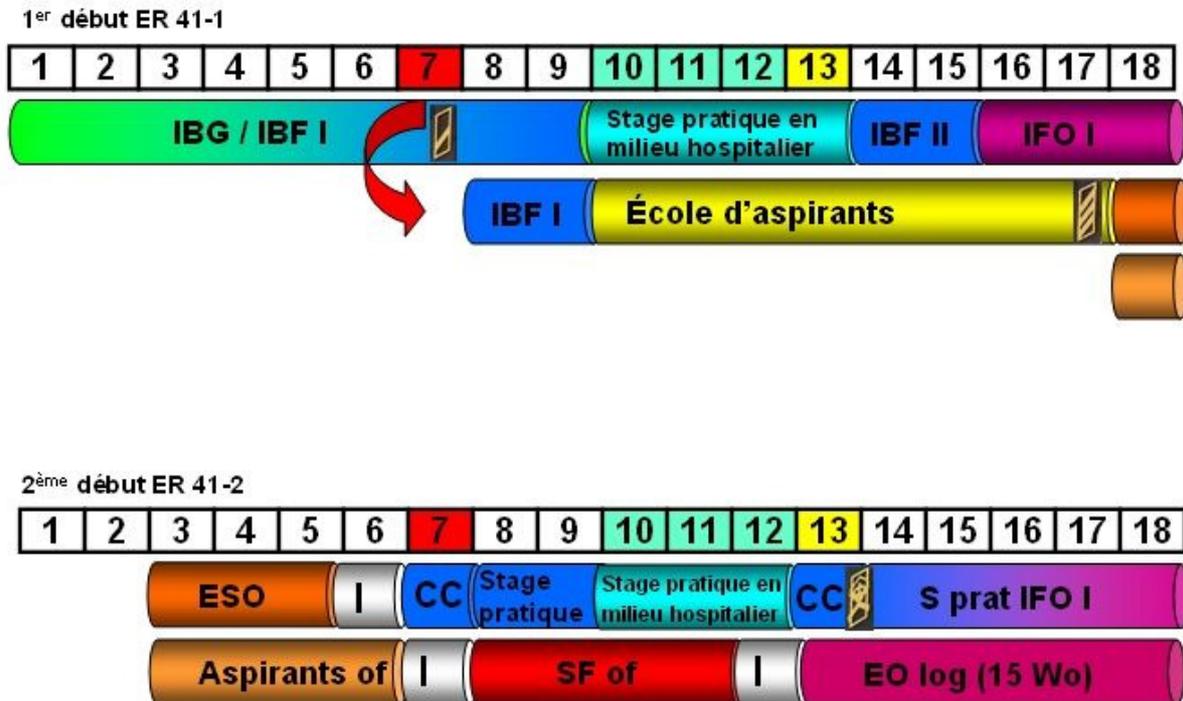
---

<sup>97</sup> Par souci de spécification, nous traiterons surtout des voies de sous-officier et d'officier et aborderons peu les voies de sous-officier supérieur que représentent les fonctions de sergent-major et fourrier. De toute façon, l'analyse serait, à peu de choses près, relativement similaire.

<sup>98</sup> En fait, les voies ne se séparent qu'en apparence puisque tous les aspirants restent dans la même école pour encore 4 ou 5 semaines, l'école de sous-officiers et celle d'aspirants officiers étant une seule et même école en termes d'organisation et d'exercices.

Schéma 4 : déroulement des écoles de cadres pour les fonctions de sous-officier/officier<sup>99</sup>

## Déroulement de l'école de cadres 41 (chef gr + cand of)



Les cadres de milice ne terminent donc plus leur école de recrues puisqu'ils la quittent après 7 semaines. Une autre grande différence est que l'officier ne passe plus par l'échelon de sous-officier comme cela se faisait avant. En termes de contenu, les formations dispensées dans les écoles de cadres ont également changé : il existe désormais le système des modules FUM (*Führungsausbildung der unteren Milizkader – formation au commandement pour cadres subalternes de milice*) qui occupe une partie importante de l'instruction. Cette formation conduit à une certification valable dans le civil. Ce fait illustre la volonté affichée par l'armée de se rendre plus attractive auprès des futurs cadres<sup>100</sup> ; c'est même explicitement écrit dans le plan directeur d'Armée XXI : « Afin d'augmenter l'attrait des fonctions de cadres et de compenser l'investissement en temps lié à ces fonctions, l'armée s'est donnée comme objectif la reconnaissance civile de la formation de commandement militaire au moyen d'une certification des stages de formation pour cadres. »<sup>101</sup>

La formation FUM est composée de 7 modules de 42 heures chacun : connaissance de soi, technique de travail personnelle, commandement du groupe, communication et information au sein du groupe, gestion des conflits, technique du commandement, comptabilité. La voie sous-officier comprend l'accomplissement de 3 modules complets, celle d'officier en comprend 6.

<sup>99</sup> Tiré de : <http://www.heer.vbs.admin.ch/internet/heer/fr/home/lvblogistik/sanit/spit.html>

<sup>100</sup> Cas que nous avons déjà vu en ce qui concerne la formation Croix-Rouge d'aide-soignant à l'école de recrues.

<sup>101</sup> Rapport du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale sur la conception de l'Armée XXI (plan directeur d'Armée XXI), « 8.4 La formation des cadres », Feuille fédérale n°6, février 2002 : p. 985.

### **5.3.1 Un système de formation des cadres unanimement critiqué par les militaires professionnels**

*« La carrière militaire est devenue beaucoup plus attractive, puisqu'il n'est plus besoin de répéter trois années de suite les mêmes exercices dans la même cour de caserne pour obtenir un grade d'officier. »<sup>102</sup>*

Christophe Keckeis, chef de l'Armée, 8 juillet 2004

*« A quelque part c'est triste, parce que ces gars, on leur crache dessus mais dans le fonds ils y sont pour rien, c'est le système qui les a formés comme ça ; aussi bon soit-il, tout d'un coup il s'avère qu'il est nul parce qu'il a pas été formé pour faire ça – il a été formé pour ouvrir son bouquin de FUM et puis pour lire je sais pas quoi – et c'est comme ça quoi. »*

Un premier-lieutenant contractuel, Moudon, 21 juillet 2005

Lors de l'enquête de terrain, quand nous discutons de ce nouveau système avec les militaires, il est rapidement apparu que ce changement est fortement critiqué par *tous* les militaires professionnels rencontrés. Ceci, au-delà de toutes les diversités possibles de grade, de fonctions occupées, d'âge, d'expériences tant civiles que militaires. Certes, la nature de la critique n'était pas toujours identique d'un militaire à un autre. Aussi, l'intensité de la critique s'échelonnait de la constatation d'un certain nombre de lacunes du système à un rejet total de celui-ci. Pourtant, jamais, avant la partie de terrain, nous ne pensions trouver une telle convergence critique quant à ce système, même si nous nous attendions effectivement à quelques critiques internes<sup>103</sup>.

Ainsi, dans la perception des militaires, beaucoup de points se rejoignent sans cesse. Aucun autre élément de la réforme Armée XXI n'a suscité de telles critiques négatives, lesquelles étaient souvent longues et argumentées. Fortement interpellés par ce constat, nous avons choisi de consacrer une partie considérable de la réflexion et de l'analyse à la perception de ce nouveau système. Cette partie a donc pour but de regarder en détails quelles sont les différentes dimensions de la critique, ceci afin de mieux la comprendre et surtout de voir ce que son analyse révèle. Ces critiques portent tant sur les modalités de sélection que sur la formation des cadres. Au final, elles révèlent un attachement important des militaires à des pratiques éprouvées et jugées efficaces en la matière. Elles renvoient à une conception différente du rôle de cadre militaire (milicien) ainsi qu'à des logiques de défense indirecte de statut et de grade.

---

<sup>102</sup> BARRELET D., op.cit., note 93 p. 48.

<sup>103</sup> Nous avons particulièrement pris conscience de cette unanimité lors d'un entretien avec un adjudant dont la fonction et envies personnelles le tenaient très éloigné – institutionnellement - du nouveau système d'avancement. Après avoir exposé des critiques en tous points identiques à celles d'autres militaires rencontrés avant, cet adjudant était agréablement surpris d'apprendre que ses collègues partageaient le même avis sur la question, ceci dans la mesure où il ne s'était jamais entretenu de cette question avec eux. Nous avons là un bel exemple d'unanimité non concertée !

### **5.3.2 Critiques des nouvelles modalités de la sélection des cadres et de ses implications**

Le moment de la sélection est double. D'une part, déjà pendant le recrutement, à l'aide d'un « test de leadership », lequel comporte des questions visant à vérifier les potentialités personnelles à devenir cadre. D'autre part, la sélection se fait pendant les quelques premières semaines d'école par l'instructeur d'unité, un officier de carrière. Celui-ci discute d'abord avec toutes les recrues après les avoir informées de la procédure, leur demande leur intérêt pour l'avancement et, en cas de réponse positive, pour quelle fonction. Depuis la réforme, l'on n'oblige plus les gens à grader, ce tant pour des raisons d'effectifs en baisse (il y a moins besoin de cadres) et au vu du nombre suffisant de volontaires.

Ce changement est plutôt bien perçu par les militaires professionnels : finalement, la motivation des cadres n'en sera que meilleure puisque ce sont des gens qui ont envie de grader. De plus, le système de recrutement fournit une information - qui n'existait pas avant - quant aux personnes susceptibles de grader ; cette nouveauté ne semble pas décriée par les militaires. Sur la question de la sélection, ce sont les seuls points positifs qui sont ressortis des entretiens. En effet, plusieurs des nouvelles modalités de sélection des cadres sont mal perçues. Les critiques portent sur le moment précoce de la sélection, sur la durée et donc la qualité de la sélection ainsi que, dans une certaine mesure, sur la question de qui participe au processus de sélection. De plus, la question de la jeunesse des cadres apparaît.

#### ***La précocité de la sélection***

Lors des entretiens, il arrivait fréquemment que les militaires mettent en avant l'aspect négatif que représente le départ précoce de l'école de recrues des futurs cadres. Ceci pour plusieurs raisons liées à ses implications. Ainsi, ce chef de groupe contractuel explique qu'il va ensuite manquer quelque chose à ces personnes en terme de maturité, laquelle s'acquerrait « normalement » au travers des expériences faites en tant que recrue :

*« Ils finissent pas du tout leur ER. Je trouve un peu à chier parce que déjà un, l'ER c'est vachement important de la commencer et de la finir. Maintenant ben ouais, je trouve, y a un truc qui manque, parce que faut pas supprimer cette ER où on en chie tous, je pense c'est important pour gagner en maturité, c'est vachement important je pense. Et ouais, ça ils l'ont pas fait, donc, ça peut être un élément dans le fait qu'ils soient moins, je dirais pas compétents, mais moins efficaces dans AXXI. »*

Ce militaire insiste sur la nécessité, pour un cadre, de passer par certaines étapes afin d'acquérir une maturité et de l'expérience de la vie militaire, afin d'être un « bon » cadre. Le cas de cette personne, qui est elle passée par ces étapes, montre un certain regret que cette pratique de l'école de recrues « pour tout le monde jusqu'à la fin » ne soit plus d'actualité. On comprend peut-être mieux pour quelle raison avec ce qu'en dit ce sergent-major contractuel :

*« C'était bien qu'une recrue qui veut faire sous-off fasse son ER, non seulement au niveau technique – connaissances militaires - mais aussi esprit de camaraderie, esprit militaire. Parce que là je vois les jeunes qui partent à l'école d'off, enfin à l'école de sous-off, ils sortent gonflés, tu vois, c'est pas ça quoi...»*

On comprend un peu mieux ce qui est, aux dires de ces personnes, perdu pour les futurs cadres ne terminant pas leur école : non seulement une certaine maturité mais également un esprit de camaraderie, lequel empêcherait un esprit de « prise la tête » ou d'absence de modestie, esprit jugé non compatible avec la mentalité de cadre militaire.

Le constat d'un manque de maturité des cadres dû à une sélection précoce, se retrouve dans ce qu'une personne très haut placée dans l'organigramme de l'école de recrues nous confiait lors d'un rapide entretien, certes sous un jour différent. Cette personne – qui tenait pourtant perpétuellement une parole d'institution qui consistait, en somme, à dire que tout allait bien – expliquait alors qu'au bout de 7 semaines, il manquait encore de l'expérience aux recrues pour grader et que dès lors, il était difficile de trouver une quantité suffisante de (bons) cadres. Il voulait dire par là qu'à ce moment, les gens n'étaient pas suffisamment matures pour envisager un service d'avancement. D'où la tâche difficile pour les professionnels. D'où son désir aussi, qu'il exprimait pour une fois à titre personnel et non pas institutionnel, d'un changement qui consisterait à retourner à une sélection en fin d'école, comme cela se faisait avant. Il reconnaissait ainsi qu'en l'état actuel : *« on prend des risques car les candidats ne sont pas suffisants pour la suite. »*

Un dernier élément en lien avec cette précocité dans la sélection nous a été signalé par un instructeur d'unité<sup>104</sup>, lequel connaît bien le système de sélection des cadres et ses implications. Celui-ci expliquait que ne terminant pas leur école, les futurs cadres rencontraient ensuite dans l'exercice de leur fonction la difficulté pratique de pouvoir imaginer ce que devrait être le bon déroulement du travail d'une section, ceci pour la simple et bonne raison qu'ils n'ont jamais observé le fonctionnement concret de leur ancienne section :

*« Ce sont des bons soldats. Mais le problème, c'est qu'ils découvrent en même temps que les autres soldats comment est-ce qu'on peut engager les compétences qu'on a acquises. Donc, pour eux, c'est pas possible de voir en avance, parce qu'ils ont jamais vu ce qu'on est capable de faire. Ils ne sont pas capables de se projeter dans l'avenir avec leur section, puisqu'ils n'ont jamais vu comment leur section fonctionnait. Donc ils ne sont pas capables de conduire. C'est là, en fait, que ça manque. »*

Nous verrons plus en détail pourquoi, selon la plupart des militaires interviewés, les nouveaux cadres de milice peineraient dans le domaine de la conduite. Cela est lié à d'autres raisons avancées, lesquelles ont plus à voir avec l'organisation de la formation.

### ***Un temps très court pour la sélection***

Un deuxième point de difficulté concernant la sélection des cadres réside dans la période très courte de celle-ci. Les listes des futurs cadres – nécessaires pour l'organisation interne de l'école d'aspirants qui a lieu sur la place d'armes – doivent être prêtes au plus tard en sixième semaine d'école, ce qui laisse à l'instructeur d'unité responsable très (trop) peu de temps pour faire son travail, comme celui-ci l'explique :

*« Des fois on a un peu l'impression d'y aller au « vas-y comme tu pousses » ! (...) C'est une tâche qui est énorme. Ben là ça veut dire que j'ai cent vingt personnes avec qui je dois discuter pendant environ vingt à trente minutes chaque fois. Donc, si je fais ça à plein temps, ça me prend une semaine. Et je dois le faire en une semaine. Ça sert à rien que je l'étale sur trois semaines, parce qu'à la fin j'ai pas le temps de discuter avec les gens ; enfin avec les enseignants techniques ou les sous-off. Ça veut dire que la semaine prochaine je vais commencer lundi tout de suite, j'ai fait la liste et tout. Et puis départ. C'est un peu de l'abattage, quoi, mais on va y aller comme ça. Dès que j'ai un temps libre, je monte vers une section, et puis je prends les gens pendant l'instruction. Et puis le but est de finir le plus vite possible, de faire des listes qu'après je distribue à tout le monde ; et puis votre opinion, qu'est-ce que*

---

<sup>104</sup> Personne responsable, entre autres, de la sélection des cadres dans les 3 à 4 premières semaines de l'école de recrues. Nous reviendrons plus loin dans cette partie à sa fonction de sélection et à ses nouvelles pratiques de travail en la matière.

*vous en pensez ? C'est le seul moyen. Mais c'est vrai que c'est beaucoup trop court. Pour moi, c'est beaucoup trop court. »*

De l'aveu même de la personne en charge de ce travail, les délais sont trop courts. Certes, cela ne l'empêche pas, au final, d'avoir une liste des futurs aspirants. Mais on sent bien que la précipitation que cela implique - le stress aussi - sont perçus comme des conditions ne facilitant en rien la sélection.

On l'a vu plus haut, la précocité de la sélection pose des problèmes pour le niveau des cadres eux-mêmes en termes de maturité et d'expérience. Ici, on remarque les contraintes organisationnelles entraînées. Bien sûr, les militaires expliquent aussi que le centre de recrutement, avec sa batterie de tests concernant le leadership, donne déjà des informations utiles pour la suite du processus de sélection. C'est un appui dont les militaires ne disposaient pas avant. L'instructeur d'unité interviewé reconnaissait l'utilité de ces informations, sans toutefois afficher une grande conviction. Mais la qualité de ces tests n'est de loin pas reconnue par tous. Ainsi cet adjudant chef de classe qui note un élément intéressant sur la capacité des tests du centre à se révéler véritablement efficaces pour la qualification des candidats :

*« Même si eux dans le centre de recrutement ils disent que lui il a des capacités etc., c'est pas la même chose quand il est au centre et une fois arrivé sur la place d'armes, c'est plus la même chose, l'environnement est complètement différent ; il y a des gens qui ont des problèmes même si on peut dire qu'au civil il est super, mais à l'armée peut-être qu'il ne peut pas s'intégrer. Et en 5 à 6 semaines, moi je trouve que c'est trop vite pour ceux qui doivent le qualifier. Si je dois qualifier les candidats que j'ai dans le CC médecins 1, c'est pas du tout facile après 3 semaines et demi de faire la première fois, comment je vais être honnête ? »*

Lors des entretiens, on remarque ainsi que cette question du manque de temps pour sélectionner les gens revient souvent, et dénote, selon les personnes, un attachement au système précédent de sélection. Par exemple, ce sergent-major contractuel qui explique que les recrues reçoivent déjà une pré-proposition d'avancement lors du recrutement, ensuite communiquée à l'instructeur d'unité :

*« Après c'est clair, quand l'instructeur d'unité va voir ces papiers, il va quand même se baser un peu là-dessus. Et puis le temps il est trop court je veux dire ! Là, l'instructeur d'unité, en trois semaines il doit juger puis sélectionner des cadres, c'est impossible ! (...) En 3 semaines, on peut voir quoi ? Rien, rien, c'est trop court. Avant, il y avait 1<sup>er</sup> entretien, 2<sup>ème</sup> entretien, 3<sup>ème</sup> entretien, toutes les 3 à 4 semaines, on pouvait voir, y avait un suivi et tout ; mais là, c'est 3 semaines, boum voilà, il nous faut des noms. Alors je veux bien que peut-être il nous manque des cadres mais bon, peut-être pas prendre tout et n'importe quoi. »*

Ce dernier extrait illustre bien comment se fait, dans ce cas, la perception de ce changement : le militaire compare avec la sélection telle qu'elle se faisait avant avec plusieurs entretiens sur toute la durée de l'école et juge que ce système était bien plus efficace que la nouvelle façon de procéder. Le système actuel est perçu comme un système dans lequel tout va très (trop) vite et qui s'assimile plus à une recherche de noms pour remplir une liste qu'à un véritable travail de sélection.

Au final, tant la précocité de la sélection que la rapidité du processus qu'elle implique sont des éléments critiqués par les militaires, chez qui on a pu sentir, au travers des exemples cités, un certain attachement aux façons antérieures de faire.

### ***Qui est habilité à sélectionner ?***

Un autre élément de critique concernant la sélection a trait aux personnes qui interviennent dans le processus. Les acteurs habilités à intervenir changent. Sous l'ancien système d'armée, l'instructeur d'unité avait déjà la haute main sur ce processus, c'est lui qui au final pouvait prendre la décision de faire grader des gens qui n'étaient pas volontaires. Mais le processus initial était surtout de la responsabilité - et donc une prérogative - des cadres des sections. La sélection se faisait de la manière suivante : l'instructeur d'unité discutait lors de plusieurs entretiens (sur toute la durée de l'école) avec les candidats potentiels dont une liste avait été fournie par le chef de section. L'instructeur d'unité travaillait donc en collaboration étroite avec ce dernier, lui-même consultant ses sous-officiers pour savoir qui était apte à grader.

Or, avec Armée XXI, ce fonctionnement change. Déjà, l'on n'oblige plus personne à grader même si le règlement de service l'autorise toujours de la même façon<sup>105</sup>. De plus, le centre de recrutement fournit maintenant des informations à l'instructeur d'unité pour la sélection des cadres. Par conséquent, les cadres de la section occupent une position moins centrale qu'avant dans ce travail, comme le regrette ce chef de groupe contractuel :

*« Avant, c'était le chef des sous-officiers qui disait à son chef de section et le chef de section qui faisait une liste et qui proposait ces gens. Maintenant, c'est une personne responsable qui ne voit pas le travail de ces gens et qui cherche des personnes volontaires. Surtout, nous on a plus notre mot à dire ; donc en fait, nous qui travaillons constamment avec ces gens, qui pouvons trouver des gens qui pourraient être efficaces et qui ont presque un don, nous on peut plus, on n'a plus notre mot à dire. (...) Avant, c'était nous qui choissions les personnes, on disait voilà, lui on le voit bien comme sous-officier, etc. ; donc c'est clair, c'est une lourde responsabilité mais en même temps on a toujours un œil, et on peut toujours tester la personne, justement en lui confiant des choses, des missions, chose que maintenant on peut plus faire. »*

Il y a bel et bien un jugement de cette nouvelle façon de faire en termes d'efficacité : ce sous-officier est critique dans la mesure où il considère que les cadres d'une section sont les personnes qui connaissent le mieux les recrues, et donc les plus compétentes et les plus aptes pour indiquer quelles personnes ont le potentiel pour grader. La personne responsable de cela – l'instructeur d'unité – est perçue comme moins efficace<sup>106</sup> dans ce travail (donc moins légitime) dans la mesure où elle ne « voit pas le travail des gens » ; en tout cas elle ne peut le voir comme les cadres de la section pensent pouvoir le voir. Cet attachement à une pratique antérieure jugée plus efficace s'articule aussi à une question de compétence du sous-officier que l'on n'utilise plus ou moins qu'avant : « on n'a plus notre mot à dire ». Il y a là une part de défense d'une composante du rôle du sous-officier comme personne proche des gens et sachant mieux à ce titre l'état des compétences des hommes de la section. Or, dans le nouveau

---

<sup>105</sup> « L'armée a besoin d'un nombre suffisant de sous-officiers et d'officiers capables pour remplir sa mission. Les militaires peuvent donc être tenus d'accepter un grade ou une fonction particulière. Ils doivent alors accomplir les services et les tâches hors du service correspondant à ce grade ou à cette fonction. » 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 85 « obligation d'accepter un grade ou une fonction », « Chapitre 8 : droits et devoirs » du *Règlement de service RS 04*, Armée Suisse, mars 2004.

<sup>106</sup> Ce qui ne veut pas dire que ce chef de groupe juge l'instructeur d'unité incompetent en la matière. Il est simplement considéré comme moins légitime pour les raisons données par ce même sous-officier : « C'est des gens qui, ouais je veux dire, je remets pas en doute leurs compétences mais par contre qui n'ont pas observé, qui sont pas constamment avec la personne, qui ne savent pas comment elle peut réagir en moment de faiblesse, de stress. »

système de sélection des cadres, cette part tend à disparaître, en tous les cas à s'amoinrir sensiblement<sup>107</sup>.

Au niveau du rôle de l'officier, chef de section, on retrouve les mêmes dimensions de la critique. Voici ce qu'en dit un premier-lieutenant contractuel au sujet de sa fonction :

*« Et puis en plus, le chef de section il a même plus son mot à dire dans la sélection des cadres. A l'époque, en 2001 par exemple, c'est le chef de section qui faisait des propositions, qui disait « lui, je le verrais bien, lui, lui et lui. », après c'était discuté avec l'instructeur d'unité, et ensuite on discutait avec la recrue. Maintenant, on a même plus notre mot à dire. Pourtant c'est nous qui passons des journées entières avec, l'instructeur d'unité il va discuter avec toutes les recrues une fois, 5 minutes, « toc toc toc, oui, non. » ; en plus, au recrutement, y a le test de leadership, je sais pas quoi là, pour voir s'ils ont éventuellement un potentiel à devenir cadre puis nous on est même plus consulté. Tout d'un coup, on apprend que lui, lui et lui, ben ils sont candidats. Puis à la rigueur, un qui a pas réussi le test de leadership et qui voudrait, ben non. (...) C'est nous qui les côtoyons toute la journée, on vit avec, on dort quasiment avec, la personne qui connaît le mieux une recrue dans une section, c'est son chef. C'est nous qui devons faire leurs qualifs parce que c'est nous qui les connaissons le mieux, donc à partir de là, je dis pas que c'est nous qui devons décider mais en tous cas avoir notre mot à dire et de proposer. »*

Mêmes éléments de critique : perte du rôle de proposition, attachement à la pratique antérieure en la matière pour des raisons d'efficacité, affirmation d'une compétence plus grande des cadres de la section, etc. De plus, on trouve une critique sur le fait que l'instructeur d'unité discute peu de temps avec les recrues ainsi que sur la qualité du test de leadership au recrutement. Ce témoignage condense en soi ce qu'il faut bien appeler des luttes de légitimité dans la question de savoir qui est habilité à occuper la position centrale dans le travail de sélection.

Ce déplacement de la compétence de sélection vers certains acteurs, premièrement en amont du processus (agents du centre de recrutement) ainsi que, deuxièmement, le renforcement de la place de l'instructeur d'unité, se fait au détriment d'autres acteurs – cadres de section en l'occurrence. Ce qui fait surgir quelques tensions à leur niveau.

Il faut bien saisir la position particulière de ces chefs de groupe/section perdant ainsi une part de leurs prérogatives d'antan. Plus exactement, le binôme officiel d'acteurs/sélectionneurs a tendance à devenir une collaboration centre de recrutement/instructeur d'unité plutôt que cadres de la section/instructeur unité comme cela se faisait antérieurement. Cet élément révèle donc un attachement aux pratiques antérieures jugées plus efficaces car éprouvées, attachement lui-même lié à une défense des prérogatives et compétences centrales du rôle de sous-officier ou officier. Le nouveau système de sélection amène ainsi un certain degré de perturbation dans l'univers des pratiques et des représentations ayant cours au sujet de la sélection des cadres. Il (ré)-active, dans une certaine mesure, des luttes de légitimité.

---

<sup>107</sup> Elle ne disparaît pas complètement puisque l'instructeur d'unité – en tous les cas celui avec qui nous nous sommes entretenus – continue à demander son avis aux sous-officiers et à l'officier des sections. Ils ont donc moins leur mot à dire.

***La perception d'une trop grande « jeunesse » des cadres : une dialectique entre âge et expérience jugée moins efficace***

Un dernier point concerne la critique souvent entendue au sein des militaires professionnels quant à l'âge des nouveaux cadres. Il est fréquent que ceux-ci relèvent une trop grande jeunesse. Il est souvent critiqué qu'en conséquence du nouveau système de sélection, les cadres se retrouvent à des fonctions de chef trop jeunes. Selon eux, cela pose problème en termes d'imposition de leur autorité et de respect de la part des recrues.

Écoutons plutôt les militaires suivants s'exprimer sur cette « jeunesse » des cadres. Ainsi, ce sergent-major contractuel :

*« Mais sinon, c'est la jeunesse des cadres. Si tu veux maintenant, une recrue qui a 18 ans, qui fait 7 semaines d'ER, qui après passe par l'école de cadres, une année après il est officier, il a quel âge ? 19 ans ! Il aura peut-être des recrues qui ont 20 ans voire plus, il n'aura pas plus de respect parce qu'il est officier, même au contraire, ce sera plus le bordel, parce qu'il n'aura pas fait de conduite pendant son école d'officier. »*

Ou encore cet autre sergent-major contractuel affecté à l'école de recrues :

*« Une personne qui fait son ER à 19 ans, et qui finit à 20 ans, qu'il est officier et qui doit conduire des personnes, je suis pas sûr que mentalement il est très mûr pour faire ça. Je dirais quand même que c'est un peu tôt. Bon, sous l'ancien système c'était possible aussi, je veux dire, une année et demi, 2 ans après, on y était, mais on avait plus d'expériences de travail avec les gens, donc j'estime qu'on mûrissait un petit peu pendant toutes ces formations qu'on faisait. Maintenant, c'est un petit peu tout regroupé, et puis on fait beaucoup, je dis, on a fait une armée d'étudiants quoi, on fait tout sur les bancs, dans les classes, sur les tables, avec du papier, et puis y a peu de pratique, on applique peu. »*

En fait, au travers de ces deux exemples assez similaires, la critique de la jeunesse des nouveaux cadres a trait à leur manque d'expérience. La deuxième partie de chaque extrait montre que c'est la manière dont ils sont formés qui est cause des problèmes de respect rencontrés plus tard : *« parce qu'il aura pas fait de conduite pendant son école d'officier »* déclare la première personne, et *« ...mais on avait plus d'expériences de travail avec les gens, donc j'estime qu'on mûrissait un petit peu pendant toutes ces formations qu'on faisait (...) Maintenant, y a peu de pratique, on applique peu... »* explique quant à elle la deuxième personne. C'est donc plus une jeunesse des cadres en termes d'expérience et de maturité qu'une jeunesse en soi qui pose problème. L'extrait suivant de ce capitaine contractuel tend à montrer que c'est plutôt la dialectique entre l'âge et l'expérience qui intervient :

*« Il y a aussi la question de l'âge qui entre en ligne de compte puisqu'à l'époque – bon, j'étais toujours aussi très jeune, dans mes écoles de cadres j'étais dans les plus jeunes, même si je débarquais dans des sections et que beaucoup de recrues étaient plus vieilles que moi, rien que le fait que je pouvais montrer le fait que j'avais fait sous-off et que j'avais de l'expérience dans ce domaine à mes sous-off, ça les convainquait qu'effectivement j'avais un plus par rapport à eux, même s'ils étaient plus vieux que moi. Tandis qu'à l'heure actuelle, on a le problème des âges, y en a beaucoup, on a des chefs de section de 19 ans, qui débarquent en cours de répétition avec des compagnies qui sont pas forcément aussi jeunes qu'eux, ils ont des problèmes d'autorité, ils savent pas gérer les cas difficiles dans leur paiement de galons, simplement à cause de l'âge et de l'expérience : « vous avez fait combien de semaines d'ER ? », « 9 comme vous », « ah, ben vous en êtes au même point que nous ! ». Ça fonctionne pas du tout. » (C'est nous qui soulignons)*

En fait, on le voit bien, la jeunesse *en soi* (avoir 20 ans et être lieutenant) n'est pas un problème fondamental en matière d'imposition d'autorité et de respect, ce pour autant qu'on

puisse la compenser par une certaine expérience militaire. Ce qui était le cas de ce jeune capitaine. Or, c'est justement ce qui semble manquer aux nouveaux cadres d'Armée XXI pour s'imposer *malgré* leur jeunesse : de l'expérience.

C'est surtout le cas pour les officiers - les trois extraits cités abordent toujours l'exemple du chef de section – ce qui n'est pas un hasard fortuit. En effet, c'est là l'effet d'une des innovations majeures du nouveau système pour rendre les carrières de cadres plus attractives : une recrue peut devenir officier plus rapidement qu'avant, et, surtout, n'a plus besoin de passer par l'échelon de sous-officier. Ainsi, l'on peut maintenant avoir des chefs de section âgés d'à peine 20 ans, chose relativement rare dans l'ancien système. Nous insistons sur cet élément car c'est bien cela que critiquent les militaires : le fait de pouvoir être lieutenant très jeune - sans doute un peu trop rapidement - *mais* avec moins d'expérience qu'avant. D'où les problèmes d'autorité signalés par les personnes interviewées.

Du coup, certains attribuent à la jeunesse des cadres et à ce manque relatif d'expérience le développement de relations différentes, moins autoritaires et plus proches, entre nouveaux cadres et recrues. Ainsi, ce sergent-major qui constate une perte de la distance entre cadres de milice formés sous le nouveau système et soldats. Cette personne expliquait que les nouveaux cadres – sous-officier comme officier - avaient tendance à entretenir un style de conduite jugé trop coopératif et manquant de distance avec les recrues :

*« Y a le manque de « respect », enfin je dirais pas de respect mais y a pas cette distance, des supérieurs... Ouais cette distance des supérieurs elle se perd quoi. On voit de plus en plus de nouveaux sous-officiers qui arrivent et puis c'est tout de suite avec les recrues « salut, ouais faut que tu me fasses ci faut que tu me fasses ça », font assez facilement copain copain en fait ; et c'est clair que c'est un problème parce que d'un côté t'as les anciens qui essaient de maintenir quand même quelque chose de militaire et un peu strict et puis t'as les autres qui viennent et puis tout ce que toi tu fais, ben ça se casse en moins de deux. »*

Lui demandant s'il avait un exemple concret de cette tendance, ce sergent-major indiquait sa surprise de voir des chefs de section sortant et s'amusant très souvent avec leurs recrues lors des permissions. Ce qui témoignait pour lui d'un manque de distance établie entre supérieurs et subordonnés, élément qu'il mettait sur le compte de la jeunesse des cadres (proximité d'âge avec les recrues trop grande) et d'un manque de maturité. Nous reviendrons dans la partie suivante sur le développement de ce genre de relations hiérarchiques plus « relâchées ». On verra que cela fait aussi partie des stratégies trouvées par les chefs formés sous Armée XXI pour compenser le manque de ressources techniques et pratiques d'imposition du grade, ressources que le système de formation semble moins procurer qu'avant.

### ***5.3.3 Critiques des nouvelles modalités de la formation des cadres et de ses implications***

Concernant les différentes modalités de formation des cadres de milice, les critiques sont nombreuses dans la perception des militaires professionnels : celles-ci vont du contenu de la formation dispensée dans les écoles au manque de mise en pratique des connaissances, du faible niveau de connaissances techniques à la fin du passage par les différents échelons hiérarchiques. En somme, les critiques s'articulent en deux dimensions principales : premièrement, un contenu de la formation des cadres déséquilibré entre les connaissances théoriques, pratiques et techniques. Deuxièmement, la critique concernant la fin du passage des cadres par les différents échelons de conduite. On verra aussi les conséquences que ces nouvelles modalités semblent avoir à différents niveaux : école de recrues, cours de répétition.

***Le système de formation des cadres : un déséquilibre entre connaissances théoriques, pratiques et techniques***

*« Un job comme militaire à mon avis, c'est pas dans les salles de classe que ça s'apprend, c'est sur le terrain. »*

Un sergent-major contractuel, Moudon, 20 juillet 2005

Un premier point de critique qui revient sans cesse, dans les discussions effectuées au sujet du nouveau système de formation des cadres, concerne la formation dispensée dans les écoles d'aspirants. Plus exactement, les militaires sont quasiment unanimes pour dire que celle-ci est désormais trop focalisée sur les connaissances théoriques des modules FUM<sup>108</sup> et plus assez sur la pratique de conduite et les connaissances du domaine technique. Prenons ces derniers éléments dans l'ordre.

***Une formation et un paiement de galons avec trop peu de pratique de conduite***

Commençons par ce chef de groupe qui déclare, après lui avoir demandé si le fait de quitter l'école de recrues après 7 semaines n'était pas compensé par la durée plus longue des écoles de cadres :

*« Non, ben non. Ils font beaucoup de théorie, beaucoup de travail sur tel formulaire tel formulaire tel formulaire mais au niveau de la conduite je veux dire c'est quand même ce qu'il y a de plus important, ils font pas grand-chose. Passer toutes ces journées en salle de théorie, c'est ce que nous à l'école de sous-off on faisait la première semaine puis après c'était que du terrain, que du terrain que du terrain... ça nous a appris à, ben, être ce qu'on est quoi ! (...) Ils font de la conduite sur papier maintenant, ils font plus de la conduite dans le terrain, de la conduite réelle. »*

Ce sentiment d'une formation trop axée sur la théorie FUM et plus assez sur une conduite en pratique est un élément qui revient très fréquemment. On note aussi dans cet extrait un attachement fort à la pratique du « terrain » dans l'apprentissage de la conduite, considéré comme une formation plus efficace que toute autre. L'extrait qui suit concernant les contenus de l'instruction des cadres va dans le même sens. Cet autre militaire contractuel déclare :

*« Ben oui, ils ont bien changé. Ils ont fait vraiment dans les livres quoi. On apprend maintenant à conduire, je sais pas, une compagnie dans les bouquins. A mon avis, c'est pas comme ça que ça fonctionne, faut avoir de la pratique. »*

La critique se focalise surtout sur ce déséquilibre entre théorie et pratique. Ce n'est pas que le contenu de la théorie soit forcément jugé mauvais, mais c'est plutôt le peu de place laissée à la pratique de la conduite ainsi que, nous le verrons un peu plus loin, aux connaissances techniques des cadres.

En fait, la plupart des militaires s'accordent à dire que la formation FUM est plutôt un élément positif pour la formation des cadres : en tous les cas, son contenu spécifique n'a jamais été critiqué en soi. Par contre, un peu comme pour la formation Croix-Rouge d'aide-soignant qui implique 120 heures de théorie, il faut bien se rendre compte que cette formation théorique FUM implique elle aussi beaucoup d'heures sur les bancs de classe. A l'école d'aspirants qui dure 8 semaines, on peut estimer que les modules FUM occupent environ 50

---

<sup>108</sup> *Führungsausbildung der unteren Milizkader – formation au commandement pour cadres subalternes de milice. Voir p. 55.*

% du temps d'instruction. Ce qui est jugé énorme, en comparaison de ce qui se faisait avant, et ce même par des personnes travaillant directement à l'école de cadres. Par exemple, ce futur chef de classe à l'école de candidats qui explique que :

*« Les cadres ont un grand bagage théorique, le FUM c'est très bien, les certificats possibles, etc. Mais ça prend 50 % du temps. C'est quelque chose comme 150 heures de FUM pour un chef de groupe, 220 pour un futur chef de section. Le problème est qu'il leur manque la pratique car beaucoup de temps est consacré à la théorie, ils n'ont pas assez la compétence technique en plus par rapport aux recrues. En général, ces cadres de milice formés sous AXXI n'ont pas assez d'expériences vécues, pourtant l'armée c'est du vécu. »*

*« L'armée, c'est du vécu »* insiste cette dernière personne, et c'est un élément encore plus important au niveau des chefs, semblent dire les militaires rencontrés. Cette critique du manque de vécu des nouveaux cadres est permanente. Le contenu de la formation, même s'il insiste beaucoup sur la théorie de la conduite, ne prévoit pas assez sa mise en pratique.

Ainsi, un contractuel engagé auprès de l'école de candidats – il y occupe à la fois les fonctions de commandant de compagnie, de sergent-major et de concepteur des exercices – explique que le temps de mise en pratique est trop court et qu'il faudrait, dans l'idéal, soit augmenter la durée de l'école, soit améliorer l'idée du paiement de galons.

Sur cette question de l'apprentissage de la conduite, se révèle ainsi une grande distance entre la conception qu'en ont les militaires rencontrés et celle qui guide la formation dans les écoles d'aspirants. Comme le dit cet adjudant chef de classe pour les médecins militaires :

*« Je trouve qu'il fallait adapter FUM et tout ça à A95, c'est-à-dire peut-être faire un mélange entre l'A95 et l'AXXI. Parce qu'avec la théorie, vous ne conduisez pas, c'est pas suffisant ! Mon copain qui a la signature Microsoft me dit : « tu sais, c'est bien joli l'école mais c'est pas l'école qui m'a appris à conduire, c'est la pratique qui m'a appris à conduire ! », là je trouve qu'on fait trop de théorie et pas assez de pratique. »*

Ce manque de pratique est attribué par les militaires au déroulement et au contenu des écoles de cadres, auxquels ils reprochent de ne pas assez prévoir la mise en pratique des connaissances enseignées. Dès lors, comme le disait un peu cruellement un commandant de compagnie contractuel, *« la seule expérience de conduite qu'ils ont eu avant leur paiement de galons, c'est chef de chambre ! »*, ce tant pour les sous-officiers que pour les officiers.

Dans les écoles, les futurs cadres font pourtant des exercices de conduite, entre eux, comme cela se faisait sous l'ancien système. Quand il nous arrivait de formuler cette objection lors des entretiens, la réponse était très souvent la même, à savoir que la grande différence avec l'ancien système réside dans le fait que les aspirants s'entraînent seulement à la conduite entre eux, c'est-à-dire entre des personnes qui sont toutes volontaires pour grader. Cette position est bien mise en perspective par les déclarations de cet officier de carrière, instructeur d'unité à l'école de recrues :

*« Ils ont aussi des expériences pratiques, mais, de nouveau, elle est biaisée parce qu'ils font de la pratique, des expériences de conduite avec leurs collègues. Maintenant on prend que des volontaires chez nous. Donc c'est des gens qui se laissent conduire, et qui ont tout leur intérêt à être conduits, à se faire conduire de façon correcte puisqu'ils sont volontaires. Donc l'expérience qu'ils ont est totalement biaisée. Alors après on a le problème, typiquement on a une ou deux recrues qui ont des problèmes avec l'autorité – c'est-à-dire que ce n'est pas des gens qui refusent l'autorité, c'est des gens qui ont besoin d'être dirigés de façon autoritaire. Mais ça on l'apprend pas parce que on a pas*

*besoin de faire de la conduite autoritaire avec ce système, parce qu'on travaille, d'une part, sur un système collaboratif ; et puis en plus on travaille avec des gens qui sont volontaires. Donc c'est ce qui manque totalement dans le système. »*

Cette carence des nouveaux cadres en conduite affirmée et autoritaire peut même constituer, pour certains, une marque de repérage et de distinction entre cadres formés sous le nouveau et sous l'ancien système. Lors d'un entretien avec un sergent-major contractuel, celui-ci nous explique que « *le manque d'expérience de conduite et de contact avec les gens, il n'y pas de miracle, on le remarque tout de suite.* » Lui demandant alors s'il arrive à distinguer un cadre AXXI d'un cadre A95, il déclare sans hésitation :

*« Ouais, alors du premier coup d'œil ! Je le vois à son comportement avec les hommes, c'est le jour et la nuit. C'est tout de suite un contact plus proche, c'est plus familier, c'est je vais pas ordonner je vais demander, ce genre de choses quoi, « est-ce que tu peux me faire ça ? »*

On retombe donc sur cette critique d'un manque d'expérience et d'une tendance en conséquence à un style de conduite jugé trop axé sur le mode coopératif. Ici, se retrouve un point de critique abordé lors de la discussion sur la « jeunesse » des cadres. Cette tendance vers un style de conduite plus souple s'explique également par la formation dispensée dans les écoles, lesquelles, fonctionnant surtout sur une base coopérative et volontaire, n'apprendraient plus assez à conduire de manière autoritaire. En termes d'analyse, il y a là une tension importante entre une conception antérieure de la conduite des hommes, centrée sur les notions d'expérience pratique et d'autorité – à laquelle ces militaires professionnels ont tous été socialisés – et la conception sous-tendue par le nouveau système, orientée vers une base théorique plus importante et un modèle coopératif basé sur le volontariat. Nous reviendrons plus loin à cette différence de conception du rôle de chef et de définition de ce que doit ou devrait être la conduite militaire.

Toujours sur cette critique du manque de pratique, il faut encore relever celle qui consiste à dire que le paiement de galons et la façon dont il est considéré dans le parcours d'un cadre sous Armée XXI, ne permet plus ou beaucoup moins de pratiquer et d'exercer son grade, et dès lors d'acquérir de l'expérience. Plus précisément, les durées de paiement de galons ou de « service pratique » (selon la nouvelle terminologie) ont été fortement réduites. Un sous-officier payait ses galons de caporal pendant 12 semaines sous l'ancien système, il en fait désormais 5 lors de la phase finale de l'école de recrues. Un officier effectuait avant un service pratique de 15 semaines (soit une école de recrues entière) contre 6 à l'heure actuelle. Ce qui fait dire à certains militaires qu'en plus des problèmes mentionnés de déséquilibre dans la formation, le système ne permet plus assez aux cadres d'exercer leur grade ; ceci pour de multiples raisons.

Premièrement, la durée de service pratique est réduite et donc forcément, les cadres auront moins de temps pour mettre en œuvre ce qu'ils ont appris. Ce point est assez clair.

Deuxièmement, les militaires regrettent que la fonction de cadre (sous-officier et officier) ait été restreinte au domaine quasi unique de la conduite des hommes, et rien d'autre. En somme, lors de son paiement de galons (et plus tard dans son parcours militaire), un cadre va essentiellement occuper la fonction de chef qui donne les ordres et oriente les gens aux différents endroits. Il ne donne plus véritablement d'instruction auprès de ses hommes comme avant : son rôle se résume à la conduite pure. Or - et nous allons le voir tout de suite après avec la question des connaissances techniques des cadres – cette conception du rôle de cadre focalisée sur la conduite ne convient pas aux militaires rencontrés.

Troisièmement, le système d'avancement semble être devenu tellement attractif – surtout la carrière d'officier, moins celle de sous-officier – que se pose un problème de places disponibles de chef de section en paiement de galons. Concrètement, il n'y a pas assez de places dans cette fonction pour un lieutenant fraîchement promu. Comme l'explique un colonel :

*« Le gros problème d'AXXI surtout, c'est les cadres qui ne font plus du tout de paiement de galons et c'est le gros problème. Si on prend l'exemple maintenant, sur les 22 officiers sanitaires, il y en a que 5 ou 6 qui font un paiement de galons de 5 ou 6 semaines en tant que chefs de section, et les autres ne font pas. »*

C'est pour toutes ces raisons que les cadres formés sous le nouveau système ont, au final, une carence en conduite et un manque de pratique selon les militaires interviewés. Ce contractuel engagé auprès de l'école de candidats résume bien le sentiment général, quand on lui demande si les nouveaux cadres sont mieux formés qu'avant :

*« Réponse en deux temps. Je pense que les cadres AXXI sont techniquement mieux formés, et on leur donne un bagage supplémentaire également en relations humaines, et ça je pense que c'est important parce que ça manquait quand même un peu avant. Par contre, ils ont une évidente carence en conduite. C'est-à-dire que le virtuel ils se sont améliorés, mais finalement dans la pratique, ils ont pratiquement pas de pratique. D'un côté, on ne leur donne pas les moyens de pratiquer puisqu'ils ont quasiment rien à faire. (...) C'est comme quand t'as un diplôme d'avocat et que tu vas jamais au barreau. (...) Ils n'ont pas trop de théorie, mais ils n'ont pas assez de pratique. Est-ce que tout le FUM est obligatoire à ce point-là ? Je pense qu'à terme, ils vont être obligés à ce que les gens fassent plus de pratique. A définir comment. »*

Finalement, c'est aussi le volet « paiement de galons » qui est critiqué et remis en question dans la mesure où cet élément, lui aussi, ne semble pas du tout favoriser la mise en pratique pour les cadres. Non seulement les écoles ne semblent pas les préparer au mieux au vu du déséquilibre des connaissances enseignées, mais aussi le service pratique ne permet plus assez de pratiquer. Comme on l'a vu, cette critique renvoie surtout au changement notable de la conception du rôle des cadres - laquelle a passablement évolué - et c'est cela qui pose problème. On le comprendra encore mieux en abordant la question des connaissances et compétences techniques des cadres sous AXXI.

### ***Le système de formation et les compétences techniques des nouveaux cadres***

*« On a des sous-off' nouvelle version, ils savent que conduire, mais ils savent pas quoi conduire. »*

Un capitaine officier de carrière, Moudon, 15 juillet 2005

*« Pour moi t'es un meilleur chef si tu as déjà les connaissances, si toi tu es fort et bien, capable de faire ce que tu exiges. »*

Un commandant de compagnie contractuel, Moudon, 29 juillet 2005

L'autre partie majeure de la critique adressée au nouveau système concerne le niveau des connaissances et compétences techniques des cadres de milice formés sous AXXI. Il revient très souvent que la formation est beaucoup trop focalisée sur la conduite uniquement et qu'elle ne se charge plus assez de fournir des gens compétents techniquement, c'est-à-dire capables d'instruire les recrues dans les différents domaines de l'instruction que sont : le poste

de secours sanitaire, le service technique, etc. Dans ce cas, il apparaît que c'est en vertu d'une conception différente du rôle de chef et de la conduite que la perception négative du système se forme. Voyons cela plus en détail.

Comme on l'a dit, le but de la formation des cadres est de les former principalement à la conduite des subordonnés, l'idée n'étant plus, comme avant, que les cadres de milice instruisent directement les recrues : le temps dans lequel « les apprentis enseignent aux apprentis » est révolu. Les aspirants cadres quittent l'école de recrues après 7 semaines sans véritablement finir leur instruction technique de base et, comme on l'a vu, vont faire beaucoup de théorie de conduite (et pas assez de pratique) dans les écoles de cadres. Puis, ils intègrent une section en fin d'école de recrues pour effectuer leur paiement de galons. Le problème, selon la plupart des militaires, est que les cadres ne possèdent plus, comme avant, des connaissances techniques supérieures à celles des soldats, leur mission étant uniquement de les conduire lors de cette dernière phase. Comme le dit ce chef de section contractuel à l'école de recrues :

*« Tout ce qui est technique, exemple monter un poste sanitaire, le gars pff, il sait pas ! A la limite, il sert à amener la section de A à B, c'est tout, les gars ils sont autonomes. Il sait pas parce qu'il est plus instruit, le but c'est plus de le former au technique, le but, c'est que de la conduite. Conduite et IGB. Tout ce qui est technique est pris en charge par les enseignants techniques et les sous-officiers de carrière. »*

Le fait que les cadres ne soient plus formés dans le domaine technique comme avant pose problème pour les militaires professionnels. Un des problèmes soulevés est qu'avec la perte du niveau technique des cadres, ceux-ci deviennent incapables de former les gens à un domaine qu'ils n'ont pas appris :

*« La deuxième partie d'ER, c'est fait par des gens qui auront très très peu de service pratique, parce que si tu veux, pendant les 7 premières semaines (de l'ER), tu fais très très peu de service technique ; à l'école de cadres, tu fais que du FUM, que du FUM, tu fais que des exercices, mais tu fais peu peu peu de service technique. A l'école d'officier, tu te retrouves avec plein de gens, tu fais pas forcément du service technique, école de sous-officier non plus. Alors maintenant, comment instruire des soldats alors que tu ne connais même pas les bases techniques ? Qui est mieux formé : les recrues ou le sergent ? D'accord, t'as répondu à la question ! (...) Sous A95, c'était beaucoup mieux, parce que non seulement à l'école de sous-off, ben t'apprenais la conduite, mais tu faisais aussi du service technique, t'apprenais à donner des leçons, à tes camarades, mais c'étaient des leçons quand même que tu pouvais aussi réutiliser après pendant ton paiement de galons et puis t'avais fait toute une ER, donc t'avais fait aussi tout le service technique et tu savais que tout ce que t'avais appris t'allais le retransmettre plus loin, aux prochaines recrues. Donc, t'avais pour tout le monde la même base technique. Là, avec AXXI, le niveau baisse, on verra ça dans les prochaines années. Ça va moins jouer au niveau des cadres. »*

On voit bien le contenu de la critique : comment instruire des gens si les cadres ne connaissent plus ou trop peu le domaine technique ? Pour cette personne et bien d'autres, il est problématique qu'un sergent en sache moins techniquement que la recrue. On comprend qu'il y a aussi une question de crédibilité du cadre qui est en jeu. On note également l'attachement au modèle précédent, dans lequel les cadres avaient d'abord vu tout le domaine des connaissances techniques qu'ils instruisaient à d'autres par la suite. Il y a ici un attachement à une pratique antérieure en la matière qui est jugée plus légitime car plus efficace et plus logique. On voit aussi quelle conception du chef en ressort : il doit en savoir plus que le soldat qu'il est chargé d'instruire.

Pour certains militaires, ce changement conséquent a été source de grand étonnement, tel cet adjudant chef de classe qui relate le moment particulier où il a pris conscience – avec inquiétude – des différences entre un cadre formé sous l'ancien système et un cadre d'Armée XXI :

*« L'année passée, j'étais à Fribourg convoqué comme chef de classe pour les futurs quartiers-mâîtres. Là, j'avais deux caporaux de l'ancien système et tout le reste du nouveau système ; c'était impressionnant la différence entre les caporaux et les autres, les appointés-chefs, c'était incroyable, incroyable ! Les connaissances ! Les connaissances qu'avaient les deux et les autres ne savaient pas, tous les autres je ne pouvais pas les engager comme chef de postes ou comme ça. Je n'avais jamais imaginé une chose pareille. Là on a perdu. »*

Lui demandant pourquoi on perdait quelque chose, celui-ci explique alors que les futurs cadres passent beaucoup trop de temps sur les modules FUM et qu'on en oublie trop l'apprentissage des connaissances techniques. Pour lui, la définition d'un cadre de milice est très claire :

*« Je trouve quand même – je parle d'un officier, lieutenant, premier-lieutenant – il doit aussi connaître la technique, c'est pas seulement la conduite qui est importante. C'est aussi ça qu'ils devraient connaître et ça manque un peu. »*

La critique du nouveau système s'articule donc à une conception particulière de ce que doit être un chef. Il doit en savoir plus que le soldat, surtout s'il doit à un moment ou un autre l'instruire dans un domaine. Or, cela est de moins en moins possible puisque les cadres ne sont presque plus formés au domaine technique. Cela ne va bien sûr pas sans poser quelques problèmes à l'école de recrues, comme cet exemple vécu et cité par un commandant de compagnie contractuel :

*« Excellent exemple, celui du poste de secours sanitaire. La phase d'engagement à Einsiedeln que j'ai vécue dernièrement, débarque un chef de section sanitaire qui connaissait rien du poste de secours, ses chefs de groupe n'avaient jamais monté ce poste non plus, ils arrivent au cours de cadres, l'adjudant responsable leur pose la question : « Vous avez monté combien de fois le poste de secours ? », « Aucune fois ! », « Ah c'est embêtant car il faudra l'instruire aux recrues dès leur retour ! » Tout simplement parce qu'ils avaient fait leur ER sous AXXI et les 9 premières semaines, ils étaient concentrés sur la certification et le service technique. Donc expérience technique, y en a pas ! »*

Au-delà des problèmes concrets que cela peut poser, on remarque de manière plus générale que la critique de ce système va aussi de pair avec la question de la capacité à imposer son grade et son autorité vis-à-vis des subordonnés, imposition qui deviendrait moins facile sous ce nouveau régime. Nous voulons dire par là qu'il existe aussi un jugement et une critique en termes d'efficacité moindre, dont le témoignage suivant rend bien compte. L'explication de ce capitaine et officier de carrière est très intéressante et révélatrice de cette divergence dans la conception de la conduite :

*« Maintenant, ce qui manque, c'est les compétences techniques des cadres. On en revient toujours à ce vieux règlement « Méthodologie d'instruction » (...) Avant, on dirigeait par la compétence institutionnelle - le grade donné -, la compétence technique - ce qu'on avait appris - et puis la compétence sociale. Maintenant, la compétence technique ils l'ont plus. La compétence sociale ils l'ont toujours, c'est clair. Mais la compétence technique, ils l'ont plus du tout. Et, souvent, avant, on conduisait que par la compétence technique. Le chef de section démontrait qu'il était capable de faire plus vite que les recrues ; donc il savait, il était le chef. C'était clair, il n'avait pas besoin d'en dire*

*plus. Et puis, dans le civil, il n'y a pas de grade, celui qui dirige est celui qui a la compétence technique. C'est celui qui fait. On poste quelqu'un à un poste de chef parce qu'il sait. C'est pas le contraire, on ne met pas quelqu'un chef pour qu'il sache. (...) Et là, à mon avis, on a fait une erreur. »*

On comprend dès lors que cette critique des militaires renvoie à un attachement au modèle précédent en la matière, lequel est jugé plus efficace en termes d'imposition du grade (permettait aux cadres de s'imposer plus facilement) et considéré comme plus logique (comparaison avec le civil). Le nouveau modèle de formation des cadres est donc fortement critiqué en vertu de ces raisons, lesquelles dénotent une divergence dans les conceptions du rôle de chef et de la conduite en général : d'un côté, une conduite « ancien système » dont la compétence-clé résidait dans une connaissance et une maîtrise supérieures du domaine technique ; le rôle du chef était d'instruire et de conduire. D'un autre côté, avec AXXI, la conception du rôle d'un chef comme pur instrument de conduite, dont la compétence-clé est censée résider dans sa maîtrise parfaite de ce domaine. Comme le dit ce capitaine : « *le modèle est très intéressant, mais on pousse trop à vouloir faire que de la conduite pure dans les écoles de cadres.* » Les pratiques antérieures, liées à une conception appartenant au passé, sont jugées plus légitimes car plus efficaces.

Selon les militaires interviewés, on fait ainsi une erreur en ôtant la compétence technique aux cadres, tant pour les cadres eux-mêmes que pour le niveau technique général de la troupe. Comme le dit encore ce même officier de carrière :

*« Il nous manque un échelon de techniciens. On est clairement en train de perdre le niveau technique qu'on avait avec l'ancien système. Avec l'ancien système, le chef de section en savait plus que le soldat, au niveau technique. Il pouvait s'imposer simplement parce qu'il savait comment le moteur marchait. Les chefs de groupe, la même chose. Maintenant, ça existe plus. De plus en plus on est en train de perdre le niveau d'instruction. Alors dans les écoles de recrues ça pose relativement peu de problèmes, parce que on a toujours des sous-officiers de carrière, des enseignants techniques qui peuvent expliquer la technique. Ça permet aux chefs de section clairement de se concentrer sur la conduite. Mais ça pose un problème aux cours de répétition. »*

Nous verrons plus loin, de façon précise, en quoi cela pose effectivement problème lors des cours de répétition, voire même en prenant l'exemple d'un engagement réel.

### ***La fin du passage par les différents échelons hiérarchiques et ses conséquences sur l'expérience de la conduite***

Un autre élément du nouveau système, assez critiqué lui aussi, concerne la fin du déroulement « linéaire » de la carrière de milice, composée antérieurement des étapes suivantes : école de recrues, proposition pour l'avancement, service d'avancement au grade de sous-officier, puis sous-officier supérieur ou officier. Comme indiqué plus haut, une des grandes innovations de la réforme consiste dans la possibilité de passer plus rapidement et *plus directement* au grade de lieutenant. Un soldat intéressé par l'avancement n'est plus obligé, comme cela se faisait avant, de passer par l'échelon de sous-officier/chef de groupe pour devenir officier/chef de section. Dans la nouvelle armée, celui-ci sort de l'école de recrues, suit ses différentes écoles, porte certes pendant quelques semaines un grade de sous-officier (sergent-chef) qu'il ne pratiquera jamais et enfin est promu au grade de lieutenant.

Sur ce point, certains militaires sont assez critiques par rapport aux conséquences en termes d'expérience de conduite. Ne plus passer par les différents échelons n'est pas vu d'un très bon œil. Nous allons voir pourquoi et ce que cela révèle au niveau analytique.

Les militaires rencontrés pensent que le passage par les différents échelons hiérarchiques est une chose importante. Ils considèrent que ce passage permet non seulement d'acquérir de l'expérience militaire en général, mais aussi de voir et de comprendre la nature du travail de *chaque* échelon/grade, etc. Surtout, en ce qui concerne la voie d'officier, on sent un attachement assez fort – et donc une critique du nouveau chemin de carrière – à l'idée qu'il est nécessaire de passer par l'échelon de sous-officier/chef de groupe avant de pouvoir prétendre diriger une section. Ainsi cet adjudant pour qui la formation des cadres sous AXXI est un gros problème, une citation qui est tout à fait représentative et typique de ce discours sur l'importance du passage par certaines étapes :

*« Si je prends des gens des cours de répétition qui parlent des nouveaux lieutenants qui arrivent maintenant, c'est la catastrophe. Maintenant, un officier, il fait 7 semaines d'ER puis il fait son école et il est directement officier, sans passer par rien ! Avant, il apprenait chef de groupe, donc il avait son petit groupe, il pouvait s'entraîner hein – c'est clair il y avait des meilleurs et des moins bons – mais il pouvait apprendre à conduire sur le tas ; c'est clair il avait moins de théorie mais il apprenait vraiment à conduire un groupe. Des fois, s'il était aspirant officier, ben il était le remplaçant de l'officier, il pouvait un peu voir le job d'officier. Tandis que maintenant, c'est une recrue, au bout de 7 semaines on lui dit « Ah vous voulez faire officier ! Ok venez. », on lui fait une proposition, on lui fait faire une école où c'est que du blabla, pratiquement aucune pratique, puis après on lui fout pendant 5 semaines des recrues à l'IFO. Et puis là, ils font quoi ? Ils font de la conduite, ils ne font pas d'instruction ! (...) AXXI, pour les cadres, d'après moi faut tout changer. »*

On retrouve ici des points de critique tels que le déséquilibre entre théorie et pratique à l'école de cadres, la critique du rôle du chef réduit au domaine de la conduite, etc. On remarque aussi un attachement à cette pratique qui consiste à passer par le grade de sous-officier avant de faire officier. Ce militaire considère comme plus efficace la façon antérieure de procéder – *« mais il apprenait vraiment à conduire un groupe »* - puisque l'aspirant officier pouvait déjà *« s'entraîner »* avec un petit groupe. En termes d'apprentissage de la conduite, le système AXXI est donc jugé lacunaire, voire franchement mauvais (*« AXXI, pour les cadres d'après moi faut tout changer. »*)

Dans un autre témoignage, on retrouve un avis similaire sur cette importance de passer par les différents échelons. Ce chef de section contractuel, que nous citons assez longuement car il nous semble que cette déclaration condense beaucoup de ce qu'on a dit jusqu'à maintenant, déclare :

*« Le gros point négatif, à mon avis, c'est la formation des cadres. (...) Ils ne savent plus ce que c'est que conduire. Avant, dans l'ancien système, on passait de recrue à caporal, on conduisait un groupe, on passait de caporal à l'école d'officier, on avait aussi beaucoup de théorie mais on apprenait ce que c'était de conduire, avoir la responsabilité ; avoir un grade, c'est pas seulement être chef, c'est des responsabilités d'être gradé. Maintenant, je crois qu'il y a une grande majorité des gens qui sont d'accord, ils ne savent plus conduire. Même aller de A à B, ça devient difficile pour eux. Alors 12.000 heures de théories qui, entre parenthèses, - je sais pas ce qu'elles valent non plus, faudrait que je lise une fois ces règlements – chaque fois qu'il y a quelque chose qui joue pas, on dit toujours « FUM 3 » parce que c'est un classeur comme ça épais et puis c'est « communication ». Et en plus, la communication ça marche pas, alors je sais pas ce qu'ils ont lu dans le bouquin ! Non, alors la relève des cadres, c'est, à mon avis, un désastre. Beaucoup, beaucoup de souci à se faire. (...) C'est comme aux Etats-Unis, ils forment des officiers, les gars ils sont soldats, ils vont à West Point, ils sortent de la superbe école d'officiers machin, mais ils ne savent pas conduire les gens. Pour savoir conduire, il faut passer par les échelons. Là, ils ont fait ce système-là pour rendre l'armée plus attractive, c'est clair que c'est beaucoup plus court. Moi j'ai fait 66 semaines entre l'ER jusqu'à la fin de mon*

*paiement de galons de lieutenant. Maintenant, c'est raccourci pour rendre ça plus attractif mais il faut passer par certains échelons, je veux dire on peut pas être ouvrier et puis une année après être directeur adjoint ; faut passer les échelons pour voir comment ça se passe, pour apprendre, pour pouvoir juger après. On peut pas passer de recrue à lieutenant puis ensuite dire au sergent « toi, t'es que sergent », lui il a une expérience, il sait ce que c'est conduire, il a fait plusieurs écoles de recrues. »* (C'est nous qui soulignons)

Cet extrait est exemplaire de la critique générale du nouveau système de formation des cadres. Nombreux des éléments déjà vus s'y retrouvent : la place trop importante de la théorie dans la formation des cadres, le manque flagrant de capacité de conduite, la comparaison avec le monde civil, une certaine conception de ce que doit être un cadre de milice (« *avoir un grade, c'est pas seulement être chef, c'est des responsabilités d'être gradé.* ») De plus, on comprend bien le cœur de la critique concernant la fin du passage par le grade de sous-officier : celui-ci permettait de voir comment les choses se déroulent à un niveau précis, d'apprendre pour pouvoir se faire une idée et se projeter en tant que chef de section. Exactement comme lui l'a fait entre 1996 et 1998, période dans laquelle il a enchaîné tous ses services militaires de l'école de recrues à la fin de son paiement de galons de lieutenant. Cela lui a pris 66 semaines. En termes plus analytiques, il n'est pas anodin qu'il ait précisé le nombre de semaines d'armée effectuées d'affilée : dans sa perception négative de ce système, on sent donc aussi une part de défense ou réaffirmation du « prix » que lui a « coûté » son grade, grade de lieutenant menacé d'une certaine dévaluation<sup>109</sup> par la plus grande rapidité et facilité d'obtention que propose ce nouveau système. La critique s'articule tant à des logiques d'attachement à des pratiques jugées plus efficaces (« *avant, c'était mieux parce qu'on passait par les différents échelons* ») qu'à des logiques de défense d'un grade acquis au prix d'efforts plus importants qu'actuellement (c'est le « *moi, contrairement à vous, je suis passé par ces échelons* » en filigrane de cette déclaration.)

Un petit exemple anecdotique mais révélateur illustre bien cet attachement des militaires au passage par les différents échelons. Il y avait sur la place d'armes un jeune capitaine contractuel occupant la fonction de commandant de compagnie – avec qui nous avons fait un entretien – qui a fait son école de recrues en 2001. Volontaire pour l'avancement, il a fait sous-officier puis officier sous l'ancien système d'armée, respectivement en 2002 et en 2003. Cette personne avait une sacoche portative militaire sur l'avant de laquelle il avait croché, de manière bien visible et très propre, les différents grades par lesquels il était passé dans sa carrière militaire jusqu'alors : caporal, lieutenant, premier-lieutenant et capitaine. Même s'il n'a pas forcément pensé cette action afin de défendre son grade vis-à-vis d'autres personnes de la place, c'est tout de même un signe concret de cet attachement - et sans doute d'une certaine fierté personnelle – d'être passé par ces différents échelons. Lui-même disait que c'était une façon de faire comprendre aux cadres qu'il était amené à commander de par sa fonction, qu'il était lui aussi passé par l'échelon de chef de groupe et de chef de section et qu'à ce titre, il savait très bien quelles pouvaient être les difficultés propres à chacun. A noter encore, pour terminer, que cette même personne avait voté « non » à la réforme Armée XXI lors des votations de mai 2003, parce que, dit-il : « *J'étais persuadé du « non » parce que j'avais compris à ce moment là le système d'avancement, comme quoi voilà, désormais, le*

---

<sup>109</sup> Impression de dévaluation subjective (voire objective) que d'autres semblent partager. Ainsi cet officier de carrière, capitaine, revenant sur la période à laquelle il s'était décidé à faire officier : « *Et puis peut-être aussi pour le prestige du grade d'officier. A l'époque ça avait quand même une certaine importance. Ça fait 10 ans quoi, disons qu'en 10 ans les choses ont beaucoup évolué. Il y a 10 ans en arrière le grade d'officier valait encore quelque chose ; on avait encore les anciennes tenues qui étaient différentes du reste de la troupe, on voyait la différence.* »

*grade de sous-officier, chef de groupe était plus obligatoire. Ce que je trouvais absolument aberrant. »*

### **5.3.4 De quelques conséquences de ces lacunes à l'école de recrues et aux cours de répétition**

*« Donc, je suis absolument pas convaincu par ce système d'avancement AXXI. Là, il faut un changement le plus vite possible, parce que c'est des gens qu'on retrouve après en cours de répét' – alors pour le moment ça va parce que la majeure partie reste de l'ancien système – mais j'imagine dans 10 ans où tout le monde sera de l'AXXI, je sais pas ce que ça va valoir. »*

Un capitaine commandant de compagnie, Moudon, 20 juillet 2005

Il nous faut encore brièvement aborder les quelques conséquences que les militaires voient à ce système de formation des cadres jugé très mauvais. Nous allons aborder celles qui nous semblent les plus significatives, en insistant surtout sur les cours de répétition dans la mesure où cet élément revient souvent dans les entretiens.

#### **A l'école de recrues...**

A l'école de recrues, il y a bien sûr un certain nombre de conséquences que les militaires relient aux lacunes du système de formation des cadres mises en avant.

A leurs yeux, les nouveaux cadres manquent de pratique en matière de conduite et de compétences techniques. Cela pose parfois problème lors de la phase finale de l'école dans laquelle, comme nous l'expliquait un commandant de compagnie contractuel, les nouveaux cadres débarquent. Il est toujours plus qu'inconfortable de ne pas savoir monter un poste de secours si l'on doit en exploiter un lors de la phase d'engagement à Einsiedeln, par exemple. Ainsi ce militaire contractuel qui résume assez bien la situation des nouveaux cadres qui arrivent pour payer leurs galons :

*« Maintenant ils arrivent après 9 ou 13 semaines s'il y a le stage et quelque part, les recrues sont autant loin qu'eux dans la fonction de base des soldats, si ce n'est qu'ils en savent plus, dans le domaine technique et le domaine IGB. Donc celui qui fait tout sous AXXI, ses 9 semaines, il part à l'école de cadres, il revient, il reprend en fait là où il en était resté à l'époque mais dans une fonction de cadre, ça veut dire qu'il doit instruire des recrues sur quelque chose qu'il n'a jamais vu étant recrue ! »*

On imagine dès lors les quelques problèmes que cela peut poser tant au niveau organisationnel qu'au niveau de la crédibilité des cadres. Mis en avant par certains militaires, certains cadres (certes pas tous) se retrouvent à devoir gérer des problèmes non négligeables d'imposition de leur autorité : non seulement parce qu'ils intègrent l'école à une période pas forcément facile (en fin d'école, surtout après 4 semaines de stage en milieu civil pour les recrues) mais aussi au vu de leur relative inexpérience pratique de conduite. Par exemple, certains n'arrivent tout simplement pas à gérer les cas ou situations difficiles<sup>110</sup>. D'autres sont jugés très mauvais dans des domaines pourtant essentiels. Ainsi, ce chef de section

---

<sup>110</sup> Ainsi, un militaire contractuel expliquait qu'un fourrier aspirant à devenir quartier-maître, formé sous Armée XXI, avait dû finalement être licencié lors de la phase d'engagement en Suisse allemande. Le problème était que, mis sous pression volontairement par ses supérieurs pour juger de son aptitude à continuer à grader, celui-ci l'avait très mal vécu et s'était mis à consommer des stupéfiants et boire beaucoup, en partie parce qu'il n'avait fait que des modules FUM jusqu'alors. Le militaire contractuel relatant cette histoire l'expliquait ainsi : *« Justement parce que, il me l'a dit après en particulier : « Voilà, moi j'étais habitué à être assis sur une chaise, tranquille. »*

contractuel, qui critique sur un mode relativement cruel certains des nouveaux cadres qu'il a pu voir à l'œuvre :

*« J'ai toujours ma petite phrase que j'adore : se donne de la peine, en a et en fait ! (...) J'ai vu des chefs de section, c'est à pleurer ce qu'ils font. L'école de section, j'en parle même pas, ils ont aucune idée, même les commandements ils savent pas ce que c'est. Tout ce qui est technique, exemple monter un poste sanitaire, le gars pfff, il sait pas ! »*

Et on pourrait sans doute multiplier les exemples ou les anecdotes de ce genre. Dans la critique des militaires rencontrés, c'est concrètement ce manque de ressources d'imposition à disposition des nouveaux cadres – compétences techniques, expérience pratique de conduite – qui semble leur poser problème.

Ainsi, une des implications les plus marquantes - déjà abordée plus haut dans l'analyse - consiste dans la tendance, soulignée par certains, au développement d'un style de conduite des nouveaux cadres de plus en plus coopératif, s'assimilant de plus en plus à des rapports de « copain à copain » avec les recrues, en tous les cas un certain manque de distance. Ce qui, au demeurant, est une conséquence plus ou moins directe de leurs faibles ressources d'imposition, comme l'expliquait un militaire contractuel :

*« Pour beaucoup je pense que c'est une voie de secours en se disant : « ben voilà, si au moins j'arrive pas à imposer mon autorité, si je fais copain copain avec ils me respecteront, c'est un bon type, allez on va faire ça pour lui ! ». Idée absolument inefficace. J'ai moi-même fait cette erreur, faute à ne pas faire. »*

On comprend sans doute mieux maintenant le développement de cette tendance abordée plus haut dans le texte, quand nous traitons de la « jeunesse » des cadres. Ne parvenant pas suffisamment à s'imposer au vu des ressources à disposition, ceux-ci ont donc tout intérêt à trouver d'autres solutions pour obtenir un respect de leurs subordonnés. C'est aussi dans cet ordre d'idées que peut s'expliquer la baisse relative du rapport autoritaire entre nouveaux cadres et recrues.

#### **....et aux cours de répétition.**

En ce qui concerne les cours de répétition, c'est un problème plusieurs fois mentionné par les militaires rencontrés. En rapport au nouveau système d'avancement, c'est surtout ce point-là qui les inquiète. Ceux-ci se demandent comment un cours de répétition va se passer si l'on ne dispose que de cadres formés sous Armée XXI, ce principalement au vu de leur manque de connaissances du domaine technique. Le problème perçu étant : qui va instruire ou plutôt faire répéter si les cadres eux-mêmes ne connaissent plus le domaine technique ?

Comme l'explique cet officier, militaire contractuel et commandant de compagnie, la différence avec l'école de recrues est qu' « il n'y a pas d'enseignants techniques qui vont corriger les fautes pendant un vrai engagement ; et s'ils doivent après aller aux cours de répétition pour soutenir l'instruction, on est perdu aussi. Avant, les formations de CR étaient indépendantes – exemple : on pouvait exploiter un camp pour des handicapés – mais maintenant on voit que les connaissances ont diminué, les cadres viennent de plus en plus de l'AXXI, ils ont aucune formation technique, c'est le problème. »

En fait, il est confirmé qu'à l'heure actuelle déjà, le problème se pose concrètement aux cours de répétition puisque les demandes de soutien à l'instruction par l'envoi d'instructeurs ont fortement augmenté récemment. C'est ce que dit ce colonel :

*« Le résultat c'est qu'on nous demande des instructeurs pour donner un coup de main dans les CR parce que les jeunes ne font plus un paiement de galons de 17 semaines. (...) Il leur manque le job de formateur, d'instructeur. Les chefs de section n'instruisent plus, ils ne font plus rien. Les CR, ça va être une catastrophe ou c'est déjà une catastrophe ! »<sup>111</sup>*

Le système de formation des cadres est jugé lacunaire voire même risqué dans une certaine mesure, au vu des problèmes inévitables qui se posent. Un capitaine témoignait directement de son expérience récente en citant sa formation de cours de répétition :

*« Maintenant moi j'ai pas encore ce problème, parce que dans la compagnie que j'ai en cours de répét', compagnie Etat Major, j'ai des chefs de section qui ont fait l'ancien système, et beaucoup de chefs de groupe qui ont fait l'ancien système. Ça marche bien, ces gens, d'une part ils ont fait un ou deux cours de répét', ils savent comment ça fonctionne. Ils connaissent le matériel. Mais j'ai un ou deux sous-off' nouveau système, ou bien des chefs de section, ils sont inutilisables. C'est comme si je les lâche dans le cirque, quoi ; dans la fosse avec les lions. Ils n'ont aucune chance. Et puis d'ailleurs j'ai un ou deux chefs de groupe nouveau système, ils se comportent comme des soldats. Ils sont avec les soldats. »*

On retrouve dans ce dernier extrait certaines des critiques au sujet de la qualité des cadres produits par le nouveau système, lesquels n'auraient, aux dires de ce militaire, aucune chance de s'imposer dans « la fosse aux lions. » Ils semblent en plus se comporter comme des soldats, ce qui rejoint les critiques quant aux conséquences à l'école de recrues.

Le gros problème clairement mis en avant lors des entretiens est donc cette question du manque de compétences techniques des nouveaux cadres, ce qui se ressentira lors des cours de répétition. Pour certains, cette lacune constatée pourrait même se révéler dangereuse un jour, s'il l'on imagine un cas d'engagement réel d'une section dirigée par des nouveaux cadres :

*« A mon avis c'est dangereux. Disons, tu as un cas de catastrophe. Tu as ton lieutenant de milice qui a payé ses galons de 5 semaines à Moudon et sa formation de CR est convoquée pour aider. Quand il vient là-bas avec sa section, il doit aussi pouvoir juger le niveau de formation de ses gens ; c'était le cas chez nous à notre école d'officiers – instruction d'urgence avant l'engagement – et là, il faut tout de suite savoir quelles sont les connaissances de la section. Si lui, le lieutenant en question, a suivi la formation technique, il peut juger « où je peux engager cette équipe ? Quelle équipe est mieux pour ceci ? Etc. », Il a la liberté de réagir. Mais si tu enlèves cette formation technique, ce qui est son cas au lieutenant AXXI, il peut seulement donner des ordres ; bien sûr, il sait apprécier une situation, s'organiser mais connaître les points forts de sa section, je doute. Je vois pas comment ça peut fonctionner si t'as pas les connaissances techniques. Moi je sais combien de temps prend tel soin, le matériel, les quantités, je sais s'il y a une tâche qui prend beaucoup d'énergie psychique, etc. Tu dois connaître les gens, la formation, ce que cela veut dire pour les engager, sinon tu fais des erreurs de conduite : sans les connaissances techniques, t'es perdu. »*

L'idée n'est bien sûr pas ici de céder au catastrophisme. De plus, il y a fort à parier qu'une section avec des cadres d'A95 rencontre elle aussi des difficultés « dangereuses » pour

---

<sup>111</sup> Ce même militaire me confiait qu'en fait, ce problème est déjà connu des responsables centraux à Berne et que, selon ce qu'il avait pu entendre, des changements devraient certainement venir concernant les cours de répétition : « Ils savent exactement qu'il faut trouver une autre solution. »

d'autres raisons. Mais ce qui est intéressant de relever ici, c'est une fois de plus cet attachement à une certaine conception du cadre militaire, en l'occurrence chef de section. Ce militaire contractuel – et la plupart des autres avec qui nous avons discuté – conçoivent le rôle d'un chef de section comme devant savoir conduire *et* instruire ses hommes. Il doit pouvoir faire ce qu'il exige de ses subordonnés. Pour eux, on ne peut pas imaginer qu'un officier ne fasse que de la conduite, c'est-à-dire qu'il ne soit formé que dans cet objectif-là. La conduite en soi n'est pas suffisante et n'est même pas grand-chose sans les connaissances techniques : « *Je vois pas comment ça peut fonctionner si t'as pas les connaissances techniques. (...) Sans les connaissances techniques, t'es perdu.* »

### **5.3.5 Synthèse : ce que l'analyse de ces critiques révèle...**

Chez les militaires rencontrés, les critiques du nouveau système d'avancement sont donc nombreuses et très variées : celles-ci touchent tant aux différentes modalités de sélection qu'aux modalités de formation des cadres. L'étude de la perception négative de ce système indique aussi les multiples conséquences en termes de changement du passage à un tel système.

En termes analytiques, comment interpréter de telles critiques et surtout, de manière plus globale, comment comprendre une telle levée de boucliers quasi unanime à l'encontre de ce système de formation des cadres de milice ?

Premièrement, nous avons essayé de le montrer, ces critiques révèlent de prime abord un attachement particulier et fort à des pratiques antérieures dans ce domaine, façons de faire jugées efficaces et éprouvées. Quelles pratiques exactement ? On peut en évoquer cinq principales :

En premier lieu, on l'a vu avec la question de la sélection, les militaires sont attachés à la pratique qui consiste, pour les futurs cadres, à *accomplir et terminer leur école de recrues*. Son caractère éprouvé et donc sa légitimité résident principalement dans la *maturité* et *l'expérience* que l'école de recrues est censée procurer au futur chef. Elle compte aussi d'autant plus pour les futurs cadres qu'elle permet (permettait avant) de voir *tout* le domaine technique une fois et donc de pouvoir le prévoir dans sa fonction de chef.

La deuxième pratique qui se dégage – en lien avec la première – consiste à *prendre du temps pour la sélection des cadres* (le temps d'une école de recrues sous A95), plus de temps, et ce avec un binôme d'acteurs/sélectionneurs tenant suffisamment compte des cadres de la section. Cette pratique est jugée plus efficace car elle permet une sélection plus réfléchie et tenant compte réellement des *compétences de sélection* que possèdent, par leur situation de proximité avec les futurs aspirants, les chefs de groupe et le chef de section.

La troisième pratique qu'on peut mettre à jour – plus par déduction logique – a trait à la nature souhaitable du rapport hiérarchique entre cadres et recrues. Les militaires sont critiques quant à la tendance des nouveaux cadres à trop conduire par un mode coopératif. *La pratique de conduite* sur-coopérative est perçue comme contre-productive selon les expériences faites. En tous les cas, il y a un attachement qui se révèle à une *conduite plus distante* que celle qui commence à se mettre en place.

La quatrième pratique que l'on peut identifier en matière de formation des cadres consiste - sans faire trop de jeux de mots bourdieusiens – en une pratique d'avoir beaucoup de pratique. Les cadres, pour être bien formés, doivent impérativement faire plus de pratique, soit en augmentant la durée des écoles de cadres, soit en changeant la façon dont est organisé le paiement de galons. Chez les militaires, il y a donc un attachement fort à la pratique du *terrain*<sup>112</sup> dans l'acquisition de l'expérience nécessaire de conduite.

---

<sup>112</sup> A noter qu'on retrouve dans ces formes d'« idéalisation du terrain comme lieu d'apprentissage » une des conclusions faites par une équipe de recherche du Centre en études sociales de la Défense dans des enquêtes sur

Enfin, la cinquième pratique à laquelle un attachement fort se révèle constitue le *passage par les différents échelons hiérarchiques*. Les expériences passées et personnelles des militaires rencontrés leur fait dire que c'est une façon de faire plus efficace dans la recherche d'une conduite correcte des subordonnés : il faut passer par les échelons pour comprendre et apprendre. Cela est plus légitime que de passer du stade de soldat à la fonction de chef de section.

Cet attachement à l'univers de ces pratiques (et de représentations sur celles-ci) renvoie à une conception particulière du rôle du cadre militaire de milice et à une définition de la conduite. En somme, la conception « antérieure » du chef tend à considérer le rôle de celui-ci en tant qu'instrument de conduite *et* d'instruction. Surtout, pour pouvoir s'imposer et se faire respecter, le cadre doit disposer de l'autorité institutionnelle (grade), sociale (sa personnalité) *et* technique surtout. Sans cette dernière composante, le chef n'est que peu crédible et ne correspond dès ce moment plus à la définition *légitime* de cadre. C'est donc parce que les militaires interviewés ont cette conception-là que le nouveau système de sélection et de formation des cadres est perçu si négativement. C'est en fonction d'une divergence dans la définition de ce que doit être un chef et les compétences qu'il doit avoir que les critiques se formulent : d'un côté, une conduite « ancien système » dont la compétence-clé réside dans une connaissance et une maîtrise supérieures du domaine technique ; le rôle du chef est d'instruire et de conduire. D'un autre côté, avec AXXI, la conception du rôle du chef comme *pur instrument de conduite*, dont la compétence-clé est censée résider dans sa maîtrise parfaite de ce domaine. Cette opposition de conceptions est bien résumée dans la citation tirée d'un entretien avec un militaire contractuel premier-lieutenant :

*« Ils n'ont pas la même interprétation de la conduite que moi. (...) Je pense que l'idée du chef de section AXXI qui est seulement un instrument de conduite, ça c'est un peu stupide ! Parce que sans connaître quels sont les points forts de ma section, qu'est-ce que mes recrues peuvent atteindre et faire, tu es perdu, tu ne peux pas conduire. Ça ne suffit pas de donner des ordres si tu ne comprends pas ce qui est derrière. »*

Cette partie de l'analyse révèle donc la tension non négligeable entre une conception antérieure de la conduite des hommes, centrée sur les notions d'expérience pratique et d'autorité – à laquelle ces militaires professionnels ont tous été socialisés – et la conception sous-tendue par le nouveau système, orientée vers une base plus théorique et un modèle coopératif fait de volontariat.

Enfin, on l'a vu à quelques reprises, cette perception négative du nouveau système renvoie aussi à des logiques de défense indirecte de statut et de grade. On l'a bien observé avec la question des compétences de sélection moins utilisées dorénavant : il y avait dans ce cas une lutte pour défendre des prérogatives anciennement possédées de façon plus centrale. La critique de la fin du passage par les différents échelons s'articule elle aussi à un risque de dévaluation du « prix payé » supérieur dans l'obtention du grade. Toujours dans cette optique, on remarque également des phénomènes de défense discursive des fonctions et grades occupés par les militaires, fonctions dont la réforme AXXI a tendance à diminuer

---

le milieu de la gendarmerie nationale en France. Cette recherche montre l'existence d'un attachement fort au « terrain » dans ce corps de métier: « *La hiérarchie et l'ordre demeurent des valeurs partagées, tout comme le « terrain », qui conserve sa valeur de référent fondamental, par rapport auquel le gendarme se définit et doit prouver sa valeur.* » Voir : *La gendarmerie d'aujourd'hui et de demain : perceptions internes d'une institution en mutation*, note de synthèse du C2SD, Ministère de la Défense, p. 1.

l'importance du rôle. C'est surtout le cas pour le grade de sous-officier, dont la fonction est de plus en plus cantonnée à un pur rôle de « soutien à la conduite »<sup>113</sup>. Dans une certaine mesure, on l'a vu, c'est également le cas pour l'officier, puisque le système rend l'acquisition du grade moins coûteuse en nombre de semaines et surtout par l'abrogation du passage par l'échelon de sous-officier. Ce qui a bien sûr pour conséquence de faire diminuer la valeur relative de ce grade<sup>114</sup>.

#### ***5.4 La généralisation du principe des militaires contractuels avec le passage à AXXI : l'introduction et l'affirmation d'un nouveau corps de militaires professionnels***

Après avoir examiné les changements touchant l'organisation de l'école de recrues et le système de formation des cadres de milice, il est un autre changement récent touchant l'armée suisse : l'introduction, au sein des militaires professionnels, des soldats contractuels (*Zeitmilitär* en allemand). Ici, nous précisons d'abord comment et en quoi ceci est lié à la réforme AXXI, tant au niveau général de l'armée qu'au niveau de la place d'armes de Moudon. Puis, nous tentons de donner quelques éléments sur la particularité du statut de ces militaires. Finalement, et c'est le cœur de cette partie, nous analysons la perception entre les deux corps de professionnels, à savoir entre militaires de carrière et militaires contractuels. Nous allons voir que même si tous s'accordent sur la nécessité d'avoir généralisé ce système de contractuels, ce changement occasionne certaines prises de positions et des questions relationnelles entre professionnels qui sont intéressantes à traiter. Cela fait donc aussi partie de la perception et du vécu de la réforme.

##### ***5.4.1 Les militaires contractuels : un changement récent lié à AXXI***

Pour rappel, les contractuels sont des militaires qui s'engagent comme professionnels pour une durée déterminée, laquelle ne peut excéder 5 ans. Selon la petite brochure de présentation<sup>115</sup>, les exigences requises sont : avoir accompli avec succès le service pratique à l'école de recrues ou comme cadre en fonction de son grade, jouir d'une bonne réputation, posséder le sens de l'instruction et du commandement et avoir accompli une formation professionnelle. Le contrat est renouvelable chaque année selon la satisfaction donnée, l'envie du contractuel de continuer, etc. Ces militaires peuvent avoir le grade de soldat, sous-officier simple ou supérieur, officier jusqu'au grade de capitaine. Les fonctions peuvent être assez variables mais, en règle générale, les contractuels sont employés dans les écoles de recrues pour l'instruction.

---

<sup>113</sup> Comme en témoigne ce sergent contractuel : « Ils sont de moins en moins avec, ils sont uniquement là maintenant pour faire de la conduite. (...) Un sous-off' maintenant, il va plutôt servir à combler des trous. » Ou encore cet adjudant chef de classe : « Si on regarde la carrière d'officier aujourd'hui, pourquoi on trouve presque pas de sous-officiers supérieurs ? Si on compare les semaines d'un chef de groupe, d'un sergent-major ou d'un officier, vous m'excusez l'expression mais on est con si on ne fait pas officier ! »

<sup>114</sup> C'est le sens de cette citation d'un adjudant : « Le système a été pensé pour rendre ça plus attractif, avoir plus facilement de cadres, donc on peut faire lieutenant assez vite. En faisant ce système-là, je crois qu'on enlève la valeur ajoutée de cette formation, parce que le type qui a fait lieutenant avant, il avait une vraie expérience de conduite, c'était le type qui en profite, même si les boîtes civiles ça leur faisaient chier. J'ai plusieurs copains qui sont lieutenants, mais dans le civil ils ont tous des postes de cadres. Et maintenant on a enlevé cette valeur ajoutée à cette fonction de lieutenant parce que c'est devenu plus rien. »

<sup>115</sup> « Militaire de carrière - militaire contractuel ? Votre...avenir. La sécurité, un avenir assuré », Armée Suisse, 2002.

En termes de changement, il faut savoir qu'il existait peu de militaires contractuels avant la réforme. En fait, un essai pilote a été lancé dans quelques casernes de Suisse à l'été 1999 avec 100 contractuels. L'objectif affiché était alors explicite quant au lien avec la réforme : « récolter des expériences pour le projet de l'Armée XXI d'une part, et d'autre part, pallier le manque de cadres de milice dans les écoles d'été. »<sup>116</sup> A ce moment, le soldat contractuel est une variante du projet de nouvelle armée alors en cours.

Depuis, le nombre total de militaires contractuels engagés dans l'armée s'éleve à 200 personnes en 2000, 450 en 2002 et 1050 en 2004<sup>117</sup>. Il y a donc une très nette augmentation récemment. La réforme AXXI a en fait clarifié ce statut et généralisé leur présence au sein du personnel militaire professionnel. Cela entre dans un des buts essentiels formulés par la réforme, à savoir l'augmentation de la qualité de l'instruction par le biais du renforcement de la composante professionnelle. A ce titre le plan directeur d'AXXI est parfaitement limpide : « L'Armée XXI prévoit une augmentation de l'élément professionnel afin d'améliorer la qualité de l'instruction. L'armée pourra aussi s'assurer la collaboration à plein temps de militaires de milice qui se mettent à disposition pour une durée limitée. L'engagement de ces militaires contractuels est prévu principalement dans le domaine de l'instruction (...) Les militaires contractuels auront pour tâche d'appuyer les professionnels dans leur activité. »<sup>118</sup>

Ainsi, c'est véritablement dans la période d'anticipation de l'entrée en vigueur de la réforme – soit dès 2002 environ – que la politique visant à engager plus de militaires contractuels démarre à plein régime. En mai 2002, le DDPS annonce le lancement de sa campagne de communication « la sécurité : un avenir assuré » afin de recruter et engager plus de personnel professionnel<sup>119</sup>. Décrivant les objectifs de la campagne, le communiqué explique que le but est de « recruter d'autres officiers de carrière, sous-officiers de carrière et militaires contractuels pour que l'introduction de l'armée XXI devienne un succès. »<sup>120</sup> L'ambition affichée à l'époque est une augmentation de 70 officiers de carrière par année, 90 sous-officiers de carrière et quelques 400 contractuels.

A Moudon, cette évolution vers la généralisation des militaires contractuels s'est vérifiée : actuellement au nombre de 27 pour l'année 2005, ils étaient 24 en 2004, une dizaine en 2003, moins de 10 auparavant. Le reste du personnel professionnel militaire est composé d'environ 30 sous-officiers et officiers de carrière, ce qui donne une indication sur la présence relativement forte, numériquement parlant, des militaires contractuels. Une majorité d'entre eux travaillent comme cadres dans les compagnies d'école de recrues, une autre partie moins nombreuse occupe d'autres fonctions diverses dans les écoles d'aspirants, à l'Etat-major et commandement de l'école ou au matériel<sup>121</sup>.

<sup>116</sup> *Essai pilote : des « soldats contractuels » comme cadres de milice*, Berne, 9 mai 1999, communiqué d'information aux médias du DDPS. Voir : <http://www.admin.ch/cp/f/37369999.0@fwsrvq.bfi.admin.ch.html>

<sup>117</sup> BRETTON M., « L'armée cherche des cerveaux », *24 heures*, 13 mai 2002.

<sup>118</sup> *Rapport du Conseil fédéral à l'Assemblée fédérale sur la conception de l'Armée XXI*, op. cit., p. 938 & p.952.

<sup>119</sup> *La sécurité : un avenir assuré. L'armée a besoin de davantage de militaires professionnels et de militaires contractuels*, Berne, 13 mai 2002, communiqué d'information aux médias du DDPS. Voir : [http://www.admin.ch/cp/f/3cdf84ac\\_1@fwsrvq.bfi.admin.ch.html](http://www.admin.ch/cp/f/3cdf84ac_1@fwsrvq.bfi.admin.ch.html). A noter que cette campagne prévoyait une hotline téléphonique, un site Internet ainsi qu'un certain nombre de publicités distribuées dans les places d'armes.

<sup>120</sup> *Idem.*

<sup>121</sup> Parmi les 8 contractuels rencontrés lors de la recherche, 2 étaient commandants de compagnie à l'école de recrues, un chef de section, 3 sergents-majors (un de l'école de recrues, un de l'école de cadre et un responsable

#### **5.4.2 Une « base de manipulation »<sup>122</sup> professionnelle, très flexible et bon marché**

Dans l'idée de mieux comprendre la partie plus analytique qui va suivre, nous abordons ici une brève description du statut particulier de militaire contractuel.

Tout d'abord, il faut dire que l'armée considère officiellement les soldats contractuels comme faisant partie intégrante de son personnel professionnel. Ce sont donc des militaires professionnels mais en soutien et subordonnés aux officiers et sous-officiers de carrière. Les contractuels, de par la durée limitée de leur contrat, leur fonction et le niveau d'exigence requis, ne sont pas des militaires de carrière ou de métier. Par contre, un contractuel dont la période de travail est couronnée de succès peut s'engager ensuite dans la voie de carrière.

Le salaire d'un contractuel dépend de sa fonction, de son âge, et nous le verrons plus loin, de son évaluation. Un chef de groupe commence avec un salaire annuel brut de 44.000 francs à 20 ans (augmentation de 2000 francs chaque année). Un chef de section commence avec 51.000 francs à l'âge de 21 ans (augmentation de 2400 francs chaque année)<sup>123</sup>. Pour chaque fonction, un maximum de classe de salaire est défini selon une limite d'âge : la neuvième classe de salaire (68.000 francs annuels) est le maximum possible dès 32 ans pour les chefs de groupe ; il s'agit de la classe 13 (79.000 francs annuel) dès 33 ans pour un chef de section. Chaque soldat contractuel est tenu d'effectuer 45 heures de travail hebdomadaires en moyenne et note ses heures lui-même. En cas d'heures supplémentaires – ce qui arrive très fréquemment à certaines périodes – un système de compensation en heures de congé à récupérer plus tard dans l'année est en place. L'assurance-maladie est, en tous les cas jusqu'à maintenant, payée pour les tous les militaires professionnels engagés par la Confédération.

Pour saisir concrètement en quoi consiste ce statut, référons-nous brièvement à quelques extraits d'entretiens qui décrivent les conditions de travail d'un militaire contractuel lors de la première partie d'école de recrues. Ainsi, ce cadre et chef de section à l'école de recrues qui témoigne :

*« On doit marquer nos heures, c'est 45 heures par semaine normalement. Tout ce qui est en plus, c'est des compensations en vacances. Moi, il m'est arrivé d'avoir 2 mois et demi de vacances une année ! Avec 3 départs, les premières semaines c'est de la folie quoi ; pendant la première semaine d'ER, la semaine passée, j'ai fait 80 heures de travail et j'ai dormi 14 heures, c'est en permanence. »*

Ou encore ce chef de groupe :

*« Les premières semaines, on dort entre 10 et 20 heures sur la semaine, donc je sais pas comment tu peux interpréter le stress là-dedans ; c'est pas du stress, c'est beaucoup de travail donc beaucoup de fatigue. »*

Les premières semaines d'école de recrues - dans lesquelles ce sont uniquement des contractuels qui dirigent les sections d'une compagnie – occasionnent énormément de travail pour ces militaires : les 9 heures de travail quotidien sont sans cesse dépassées et provoquent

---

du personnel de cours de répétition), un fourrier de place et un chef de groupe. A noter que tous ont débuté leur engagement de contractuel entre juin 2001 et janvier 2004, la plupart ayant été engagés en 2003.

<sup>122</sup> L'expression est d'un sergent-major contractuel à l'école de cadres. Nous la reprenons ici dans la mesure où elle nous semblait assez représentative de la fonction qui sous-tend ce statut de contractuel.

<sup>123</sup> Ces informations proviennent d'un document interne que l'on a pu se procurer intitulé : « Anfangslöhne des Zeitsmilitärs VBS », secrétariat général du DDPS, décembre 2003.

un nombre d'heures supplémentaires considérable. Donner les instructions ou être engagé lors des multiples exercices ou marches, se lever à 5 heures du matin pour se coucher généralement assez tard dans la soirée en période normale, le travail de contractuel à l'école de recrues n'est de loin pas de tout repos à l'évidence. Ce n'est bien évidemment pas le cas toute l'année puisque, comme on l'a vu, les recrues partent en stage en hôpital pendant 4 semaines à chaque école, moment auquel ces militaires peuvent « souffler ». Les possibilités de compensation sont assez avantageuses également.

Ce qui est intéressant de noter ici, c'est la grande souplesse d'engagement de ces personnes. Cela fait partie du travail. En termes d'heures de présence et de travail, le statut de contractuel exige ainsi une flexibilité très importante. Par exemple, il n'est pas toujours possible de rentrer tranquillement chez soi à 18h si la section doit faire un contrôle matériel après le repas du soir, etc.

Cette flexibilité d'engagement comporte aussi une flexibilité dans la fonction attribuée, qui peut être assez variable selon les besoins. Ainsi, tel chef de section qui, en trois années, a commandé toutes les sections des différentes compagnies présentes. Ou ce chef de groupe qui se retrouve une fois instructeur au tir puis est réintégré, l'année d'après, dans une section d'école de recrues. Les contractuels présentent donc cet avantage de fonctions certes définies dans le contrat d'engagement – chef de section, chef de groupe, sergent-major – mais qui peuvent être extrêmement variables selon les situations. De plus, la recherche de terrain a pu constater que certains soldats contractuels occupent une multitude de fonctions et de responsabilités. Ainsi ce sergent-major chef femme qui, comme elle le dit, « *porte plusieurs casquettes* » : responsable du personnel de service (tous les militaires en cours de répétition et divers autres soldats), responsable de la désormais unique centrale de transport de la place d'armes, responsable du service de loge (service de surveillance) et enfin responsable de la bonne marche du service sanitaire géré par quelques soldats. Un autre sergent-major contractuel à l'école de cadres y exerçait en même temps les fonctions de commandant de compagnie de l'école, sergent-major, directeur et concepteur des nombreux exercices (un chaque semaine) et instructeur de tir. Lui-même s'auto-désignait comme le « *kit tout en un !* » Et on pourrait certainement multiplier les exemples.

Enfin, ce personnel contractuel représente une main d'œuvre relativement bon marché au vu de ce qu'on vient de signaler. C'est, très souvent, les contractuels eux-mêmes qui en arrivaient à cette conclusion, en comparaison avec le « coût » salarial des militaires de carrière. Cela ressort souvent des entretiens quand on demande aux gens pourquoi, selon eux, on a choisi de généraliser ce système de contractuels au lieu d'engager plus de militaires de carrière. Ainsi, ce fourrier contractuel :

*« Nous on est bon marché hein, très bon marché. Nous on a notre salaire, il est bon. Mais nous on a pas des régimes spéciaux – c'est-à-dire si un instructeur mange ailleurs, il peut noter, et moi je ne peux pas – je n'ai pas de voiture, je coûte rien, en général, on est plus bon marché qu'un instructeur. Le but d'AXXI, marqué partout, on veut professionnaliser la formation de la milice. C'était un but. Et si on veut faire ça un peu bon marché, on prend des contractuels. A mon avis, c'est ça l'idée. »*

La réponse de ce commandant de compagnie contractuel est assez identique et explique sans doute mieux la différence de coût en terme salarial :

*« Tout simplement parce que c'est plus cher ! Bon, on est aussi couverts par l'assurance militaire, c'est un des seuls avantages et des points communs qu'on a ; les militaires contractuels, on doit noter nos heures donc on est là de manière temporaire, et on est plus flexibles dans les missions, on peut*

*plus donner un coup de main à gauche à droite qu'un militaire professionnel qui a des classes de salaires par rapport à des classes internes, fonctions spéciales. Au niveau des salaires, y a pas photo, on gagne beaucoup moins comme Zeitmilitär, forcément. On note nos heures dans des classes au niveau fédéral, mais on est beaucoup plus limités. »*

L'avantage que représente ce personnel contractuel réside ainsi dans le fait qu'on peut l'engager sur une base très souple en termes d'horaires et de fonctions, ce pour un coût tout à fait acceptable financièrement. En plus, le système des contractuels présente une souplesse au niveau budgétaire puisque cette « *base de manipulation* » peut être réduite ou augmentée rapidement selon les besoins - et les (im)possibilités financières - la procédure de contrats renouvelables chaque année se révélant tout à fait pratique à cet égard. Comme le déclare ce sergent-major contractuel au sujet des raisons de la généralisation de ce système :

*« Gens qui coûtent moins cher, gens qui sont jetables, ben oui, faut être clair ! (...) Je crois que gentiment, c'est aussi une manière d'épurer ceux qui servent à moins de choses, en politique, derrière, là-bas. Ça baisse les coûts et puis ça permet d'épurer. Parce que nous on est jetables, je veux dire, ils ont un problème de budget, ils doivent décider que, je veux dire nous en 12 mois on peut enlever la moitié des contractuels pour rétablir le budget, politiquement. Ils ont raison. »*

En termes de gestion budgétaire, la composante contractuelle peut donc se révéler pratique pour réduire rapidement les coûts en personnel<sup>124</sup>.

Il faut encore signaler que mises à part ces raisons, le système des contractuels a été testé et finalement retenu en prévision du manque de cadres miliciens en début d'école de recrues, élément aussi signalé lors des entretiens. Cela est bien sûr lié au fait que la réforme prévoyait d'augmenter la part professionnelle dans l'instruction (ce afin d'en augmenter la qualité) et donc de diminuer le rôle de la milice.

En conclusion, ce bref aperçu sur le statut de ces *Zeitmilitär* nous permet de comprendre qu'en somme, la généralisation de la composante contractuelle répond à plusieurs besoins et conséquences de la réforme AXXI : premièrement, elle permet de remplacer les cadres de milice qui manquent lors des 9 premières semaines d'école, puisque ceux-ci ne viennent plus qu'à la fin de celle-ci et pour une courte durée. Deuxièmement, elle permet de le faire selon des modes flexibles, tant dans les domaines de l'engagement/horaire, de fonctions et de gestion financière. Enfin, c'est un système qui présente l'avantage d'être relativement peu coûteux financièrement.

Tous ces éléments concourent à la constitution d'un corps se définissant par une identité professionnelle particulière - et donc un certain rôle institutionnel - composée des caractéristiques suivantes : grande souplesse d'horaires, flexibilité à l'engagement, multifonctionnalité, échelon directement opérationnel et en contact premier avec la troupe, rôle fort dans l'instruction, une relative insécurité professionnelle constitutive du statut (préoccupation chaque année quant au renouvellement du contrat) et donc un travail relativement « sous pression »<sup>125</sup>. Nous verrons l'importance de cette identité professionnelle

---

<sup>124</sup> Lors de la recherche empirique, j'ai pu en avoir une confirmation directe puisque le nouvel organigramme du personnel de la place d'armes - qui allait être annoncé quelques jours après mon départ - prévoyait que 4 postes de contractuels qui se libéraient pour cause de départ volontaire n'allaient pas être repourvus pour 2006.

<sup>125</sup> Comme en témoigne ce sergent contractuel : « *Il faut toujours être plus performant, toujours être au top. (...) On nous le dit pas mais on le sait, c'est dans l'air, on le voit d'ailleurs, dès qu'il y a quelqu'un qui a un moment de faiblesse, on a un truc ici qui s'appelle « radio couloir », on sait le jour même où quelqu'un fait une connerie c'est « Ah ben lui, il a fait tel truc tel truc tel truc, donc faut qu'il fasse gaffe », donc on l'entend et puis voilà, ça fait comme un vent qui nous rappelle constamment qu'on a pas intérêt à être moins bien qu'un autre. (...) C'est*

des contractuels quand nous aborderons, lors de la toute dernière partie d'analyse, son influence dans la perception des changements de nature technocratique qui touche le personnel professionnel et l'armée. Mais abordons maintenant la question des relations et perceptions interprofessionnelles entre militaires de carrière et contractuels.

#### ***5.4.3 Quelques éléments d'analyse sur la perception des soldats contractuels par les militaires de carrière : entre acceptation résignée et nécessité de distinction***

L'idée d'une analyse de ces relations entre professionnels nous est venue en cours de terrain. Lorsqu'on abordait la question des militaires contractuels auprès des officiers et sous-officiers de carrière, nous avons en effet remarqué certaines tendances persistantes - et donc intéressantes - dans leur perception de ce nouveau corps professionnel. La généralisation des contractuels allant de pair avec la réforme Armée XXI, il nous a semblé utile d'analyser sa perception au travers des changements non négligeables qui affectent le personnel professionnel. En fait, on se rendait compte que souvent, la présence des militaires contractuels était perçue comme le « *moins pire des systèmes trouvés* » voire même comme un « *mal nécessaire* ». On constatait une certaine distance entre les deux corps, lesquels sont pourtant théoriquement amenés à travailler ensemble, ce que confirmaient les discussions avec des contractuels. Dès lors, il nous fallait aussi considérer la réforme AXXI sous l'angle des perturbations et modifications qu'elle amène dans l'univers du personnel professionnel. L'idée de cette partie est donc de rendre compte de ce que nous avons pu observer, sans toutefois prétendre à une analyse exhaustive des logiques interprofessionnelles – très complexes - que nous abordons. Cela permettra aussi de mieux saisir les évolutions récentes qui touchent le corps des militaires de carrière.

Dans l'ensemble, les sous-officiers et officiers de carrière reconnaissent que la présence des militaires contractuels est indispensable au bon fonctionnement des activités de la place d'armes : « *On a pas le choix : sans eux, ça joue pas !* », s'exclame cet adjudant d'état-major et chef de classe, lequel résume bien le sentiment général. Un autre adjudant disait que c'était le moins pire des systèmes trouvés. Malgré la reconnaissance qu'ils pourraient difficilement se passer des militaires contractuels, les militaires de carrière ne semblent pourtant pas totalement convaincus par ce système. A ce titre, un certain nombre d'observations critiques qu'ils font à leur sujet sont intéressantes à relever<sup>126</sup>.

Une première remarque a trait à la question de la motivation et aux raisons des soldats contractuels à faire militaire professionnel. Souvent, il était souligné que l'on trouve « *de tout* » au sein des militaires contractuels. Fréquemment mise en lien avec l'hétérogénéité des *Zeitmilitär*, la question de leur motivation est centrale et c'est là l'élément intéressant. En somme, pour résumer les propos entendus, il y a des contractuels qui travaillent et qui sont très bien, d'autres qui n'ont strictement rien à faire là. C'est ce qui pousse cet adjudant à dire :

---

*une pression qui vient d'en haut en fait, des instructeurs, qui nous pèse en fait parce que ça nous écrase. Ce n'est pas une question des collègues, eux, c'est uniquement la radio, pas la pression. »*

<sup>126</sup> Nous insistons ici sur les critiques formulées à l'encontre des contractuels pour comprendre en quoi ces corps restent relativement séparés et distincts en termes d'identité professionnelle. Notre but n'est pas de décrire une situation de guerre ouverte entre contractuels et instructeurs : cette situation n'existe tout simplement pas et il serait sans doute faux de le penser. Les gens travaillent ensemble plus ou moins bien selon les cas, et aux dires de la plupart des militaires rencontrés, les relations se sont nettement améliorées. Nous nous intéressons à ces critiques pour ce qu'elles révèlent de l'identité professionnelle des instructeurs et de ses dimensions, et pas en tant que renseignements ou indications véridiques sur la supposée réalité des qualités ou défauts de tel groupe.

« *Un grand changement, c'est l'instauration d'un nouveau corps de métier que sont les militaires contractuels. C'est quelque chose qui a grandement changé. Ça me concerne aussi parce qu'il y a un nouveau corps qui est là, qui est professionnel, mais ils ont pas la même, en tous cas la plupart, n'ont pas la même motivation du professionnel à l'armée. Moi je dirais, pour moi c'est une vocation, parce que j'ai envie de faire ça longtemps. Tandis qu'un contractuel, c'est pendant 5 ans – c'est une envie ou parce qu'il cherche du boulot ou bien parce, hein, on voit de tout à mon avis. Ça c'est sûrement un grand changement.* »

Lui demandant s'il pouvait préciser son avis, cette personne répond :

« *Chez certains la motivation, très bien. Il y a des gens, ils n'ont rien à foutre ici. Mais c'est comme partout. Mais moi je trouve que la divergence est trop grande : si on a 100 instructeurs, on a peut-être 10 % qui n'ont pas cette vocation, chez les militaires contractuels, c'est plus élevé. C'est cette vocation qui manque un peu. Ce n'est pas de leur faute parce qu'ils savent pertinemment qu'ils ne peuvent faire plus de 5 ans.* »

On remarque plusieurs choses. Premièrement, tous les soldats contractuels ne sont pas mis dans le même « panier » : il y a en des bons, il en existe des mauvais, c'est beaucoup une question de motivation. Surtout, les contractuels n'auraient pas la *vocation* comme la plupart des militaires professionnels puisqu'ils travaillent à l'armée de façon provisoire, pour différentes raisons. Raisons qui ne sont pas jugées (assez) semblables à celles de tout bon professionnel voulant faire carrière. Non pas que ces contractuels soient tous de mauvaise volonté – certes il en existe – mais parce que ceux-ci savent que leur contrat va forcément se terminer d'ici quelques années. Ce qui a, aux dires de cet adjudant, des conséquences négatives sur leur motivation. On note ici un premier élément qui tend à indiquer qu'il y aurait, selon les militaires de carrière, une identité professionnelle différente chez certains contractuels, pas assez professionnels justement, ce par manque de vocation. On voit aussi comment cet adjudant affirme son propre rapport au métier et l'identité du corps (les instructeurs) auquel il appartient : « *pour moi, c'est une vocation, j'ai envie de faire ça pendant longtemps.* »

Sur le même registre de critique, cet adjudant pour qui, malgré que ce système de contractuels soit « *le moins catastrophique qu'on a trouvé* » et qui « *marche bien* » dans l'ensemble, ne le critique pas moins de la façon suivante :

« *C'est trop lié à la personnalité : si vous avez une personne qui est bien et ben ça se passera très bien, sinon, ça ira très mal. On a de tout, des très bons, puis on a des pinces. Certains, ils valent rien quoi. Vous avez des mecs qui se la pètent, vous avez de tout, c'est vraiment une micro-société, c'est intéressant à voir.* »

Cette critique touchant à une motivation différente des contractuels se formule aussi quant au problème que pose le fait de répéter le même travail trop souvent. C'est ce qui ressort d'une discussion avec un autre adjudant chef de classe pour qui la motivation des soldats contractuels de l'école de recrues a tendance à fortement tomber à cause de ce côté répétitif. Selon les cas, c'est même une critique de l'idée que l'instruction sera mieux donnée par un militaire contractuel professionnel, tel ce colonel : « *Et puis parce qu'on se disait que si c'est un qui fait toujours la même chose, l'instruction sera meilleure, mais moi je prétends que quand on a fait X fois la même chose, on en a marre.* »

Après la question de la motivation, une deuxième critique - parfois entendue textuellement et plus souvent sous-tendue – dénonce le manque de sérieux et de travail de certains contractuels, sur le mode suivant : « *Ils ont des bureaux en caserne 05 là-bas, passent*

*plusieurs jours à rien faire, et ils comptent leurs heures s'il y a des exercices... » (un adjudant d'état-major) ou encore ce colonel : « Moi j'ai énormément de peine avec les contractuels, je suis méchant mais je prétends qu'il y a 80, 90 % qui font pas leur boulot et qui sont là pour encaisser du fric à la fin du mois. (...) Parce que c'est des gens qui, pour parler ouvertement, notent qu'ils arrivent à 7h du matin et puis quand on fait un contrôle, on se rend compte que les gens arrivent à 10h. Il n'y en a pas qu'un seul. Je ne dirais pas de noms mais on voit aussi, disons, combien de fois ils sont à la pause, la longueur de la pause, différentes choses... »*

C'est à ce genre de remarques que l'on sent que les contractuels ne sont pas toujours très bien perçus par certains militaires de carrière. On remarque aussi que leur pratique de notation des heures de travail a parfois tendance à énerver quelque peu des militaires qui, eux, ne peuvent le faire en pareille situation.

Enfin, un dernier élément de la perception des militaires de carrière quant aux contractuels concerne la question de leur formation et de leur expérience. Plus exactement, nous avons été interpellés lors d'un entretien avec un adjudant, quand celui-ci avait déclaré que les contractuels n'étaient pas des professionnels. Interloqués, nous lui avons alors signalé que pourtant, le DDPS les considérait comme des militaires professionnels à part entière, et ensuite demandé ce qui l'amenait à penser cela. L'adjudant a répondu la chose suivante : *« Parce qu'ils n'ont fait aucune école, rien du tout, vous pouvez vous faire engager comme soldat contractuel demain. »* Il signifiait par là qu'on peut être considéré comme véritablement professionnel qu'à partir du moment où l'on est passé par certaines écoles militaires. Plus loin dans l'entretien, il poursuivait dans cette direction en disant qu'il restait persuadé qu'il n'y avait pas photo entre la qualité de l'instruction donnée par une personne formée dans une telle école et un soldat contractuel.

Allant dans ce sens, un autre adjudant d'état-major était encore plus direct dans cette idée qu'un soldat contractuel ne peut prétendre au statut de professionnel de la même façon qu'un instructeur. Lui demandant comment se passent les relations entre contractuels et instructeurs, celui-ci répond :

*« Le problème est un peu là. J'ai l'impression quelques fois que les soldats contractuels pensent qu'ils sont comme les autres, comme nous par exemple. Là, ils rêvent ! Chacun de nous qui est là, par exemple il a fait une école militaire comme la BUSA<sup>127</sup> ou la MILAK<sup>128</sup> ; alors il a quand même d'autres expériences que quelqu'un qui vient maintenant 2 ans, 3 ans ou 4 ans travailler, c'est impossible qu'il ait la même connaissance ! Et puis, aussi quelques fois au niveau des idées qu'ils ont, ils pensent qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent, si on peut dire les choses un peu comme ça. »*

Ces derniers extraits indiquent un discours de différenciation vis-à-vis des contractuels : ces personnes peuvent être considérées officiellement comme appartenant au corps des militaires professionnels, mais les vrais restent, dans la pratique et dans les faits, les militaires qui sont passés par les écoles supérieures de formation de l'armée. Distinction pour des raisons liées à une défense d'un statut acquis au prix d'efforts considérables, autant d'étapes par lesquelles ne sont pas passés les contractuels. En somme, il faut que les choses restent claires : *« Il y a nous et il y a eux », « Nous ne sommes pas les mêmes et il ne faut pas nous confondre »* semble être le message en filigrane de ces lignes. L'introduction d'un nouveau corps dans le

---

<sup>127</sup> Berufsunteroffiziersschule der Armee ou École des sous-officiers de carrière de l'armée (ESCA).

<sup>128</sup> Militärakademie ou ACAMIL (École pour les officiers de carrière de l'armée).

personnel professionnel occasionne aussi une réactivation des distinctions entre les anciens et les nouveaux, lesquels ne peuvent totalement prétendre être considérés comme identiques. C'est sans aucun doute par souci de distinction et de défense d'un statut professionnel un peu menacé de dévaluation, que l'on peut expliquer les anecdotes – qui prennent alors tout leur sens - qui nous ont été racontées à deux reprises par des contractuels. Ce premier, chef de groupe, explique :

*« Les instructeurs, ils ont trop de fierté en fait je crois. Par exemple, avant on avait sur notre tenue un semblant de drapeau avec écrit « contractuel » et eux avaient la même chose avec écrit « instructeur », et de loin, ça se ressemblait beaucoup. Et donc ils nous ont fait enlever les trucs parce qu'ils étaient pas contents, en fait ils avaient peur qu'on les confonde. »*

Ou encore et autre chef de section qui raconte l'anecdote suivante :

*« Petite histoire toute bête : les chemises ou les pulls d'instructeur, ça a été ordonné par le chef de l'armée comme quoi les contractuels avaient le droit de les mettre. Ici, il y a eu une dérogation du commandant de la place d'armes qui a dit « Non, à Moudon, non, vous mettez pas ça. ». Pourquoi ? On peut spéculer sur 1000 choses. Entre nous, on suppose que c'est parce que certains ne voient pas cela d'un bon œil parce qu'on n'a pas fait les écoles nécessaires et tout et tout, puis qu'on peut toucher du matériel comme si on était instructeur. Moi je présume que c'est ça. Mais je sais que sur les autres places d'armes, ils les mettent couramment on va dire. Bon là, cet été comme cette semaine, comme il fait comme ça chaud, il y a aussi quelques semaines, là on a le droit de la mettre. De ce point de vue-là, ça s'est un peu libéralisé. Pendant longtemps, une année, elles étaient là dans le tiroir, on les a touchés mais on n'a pas le droit de les mettre. Enfin on n'avait pas le droit de les mettre, le pull je sais pas encore, on va voir cet hiver. C'est tout des choses comme ça, je sais pas si, au lieu de travailler avec, ils nous prennent un peu comme de la concurrence j'ai l'impression. Pourtant, on ne va pas leur piquer leur boulot. Je pense qu'ils le ressentent un peu comme ça, accéder à des privilèges trop facilement, sans avoir fait les écoles nécessaires ou les études nécessaires. »*

Ces exemples assez anecdotiques sont pourtant révélateurs et parfaitement significatifs de cette importance, pour les sous-officiers de carrière, de distinction entre professionnels et de défense d'un certain statut<sup>129</sup>. On constate donc une relative concurrence entre ces deux corps professionnels, ce aussi en fonction de problèmes liés au grade. Ce sont des cas dans lesquels des légitimités différentes s'affrontent. Ainsi, ce fourrier contractuel qui relatait un épisode tendu entre un instructeur (adjudant d'état-major) qui enseignait à une section un thème particulier et le commandant de la compagnie (un capitaine contractuel) qui passait pour voir l'instruction ; ce dernier fait une remarque critiquant l'instruction donnée par l'adjudant :

*« L'instructeur a gueulé « c'est moi l'instructeur, c'est mon boulot, de toute façon vous faites quoi ici ? C'est pas votre boulot d'être ici ! ». C'est pas juste. Le commandant de compagnie a le droit, il est capitaine, de toute façon, il a le plus haut grade, c'est déjà ça le problème. Des contractuels plus hauts que des instructeurs. »*

On voit bien le problème que ce système peut engendrer, même si officiellement les contractuels sont censés être subordonnés au corps des militaires de carrière : d'un côté des instructeurs à l'expérience longue, ayant suivi des écoles supérieures et ayant un grade de sous-officier supérieur. De l'autre côté, un jeune contractuel, commandant de compagnie pour la troisième fois, et plus haut gradé (officier). Il y a donc, au sein du corps professionnel, des différences importantes qui conduisent les uns et les autres à se distinguer et à vivre de

---

<sup>129</sup> Dans la partie 5.5, on verra encore mieux d'où vient ce sentiment d'un statut menacé chez les sous-officiers et officiers de carrière.

manière relativement séparée. Nous disons « relativement » parce que, concrètement, ces deux corps se doivent de travailler dans un même état d'esprit tourné vers les mêmes buts, et c'est finalement ce qu'ils font d'une certaine manière, puisque le système ne peut pas vraiment être changé.

Cela constitue un système professionnel relativement nouveau, qui se met progressivement en place et auquel il faut bien évidemment s'habituer. Au-delà de l'affirmation des identités de corps, les militaires de carrière sont conscients qu'ils ont besoin des contractuels. D'où le fait que ceux-ci aient plus l'impression maintenant de faire partie de l'équipe, comme en témoigne ce sergent-major contractuel :

*« Quand moi j'ai commencé contractuel on était franchement pris comme, je veux pas dire comme de la merde, mais comme une « quantité négligeable », en nous signifiant que c'était pas nous qui faisons tourner la baraque mais bien les instructeurs et a on eu un changement dans le commandement de l'école, donc un nouveau colonel qui lui a dit « Moi, je veux aussi avoir les soldats contractuels au rapport, ils font partie de l'école et ils ont aussi droit d'avoir les informations. » (...) Là, on commençait vraiment à se sentir comme militaires professionnels, tout en restant soldat contractuel, donc moi j'ai vu je dirais un changement positif ; ça veut dire qu'avant les instructeurs travaillaient contre nous et puis maintenant on travaille avec. (...) On a plus été intégré dans l'équipe militaire qu'avant, ils ont besoin de nous. »*

« *Ils ont besoin de nous* » est l'élément qui rend compte de l'acceptation progressive de ce nouveau corps – laquelle prend du temps – de la part des militaires de carrière, avec une certaine part de résignation puisqu'il ne semble pas vraiment y avoir d'autre solution.

On a donc, au final, une situation relationnelle entre les deux corps professionnels faite d'une ambiguïté qui n'est qu'apparence chez les militaires professionnels : d'un côté, une résignation à la situation qui conduit à une acceptation progressive ; de l'autre, des éléments qui indiquent que malgré cela, ils voient d'un certain mauvais œil que d'autres viennent « marcher sur leurs plates-bandes » professionnelles, et dès lors rappellent la différence entre ces autres et eux. Même si, finalement, les relations entre contractuels et instructeurs dépendent aussi de question de personnes à personnes et que dans la pratique, la collaboration semble ne pas trop mal se passer, ces deux corps ont tendance à rester clairement distincts. Comme en témoigne ce sergent :

*« Mais en règle générale, les instructeurs et les contractuels ne se mélangent pas. (...) On a eu à la fin de l'année un souper général mais là encore c'était contractuels, instructeurs. Bien sûr les inévitables, je m'excuse du terme, lèche-cul qui vont essayer de se mélanger à tout le monde surtout à ceux qui sont très hauts, et donc voilà quoi. »*

Et sans doute que cette séparation est aussi liée à une question d'échelons hiérarchiques. En fait, les relations entre contractuels et instructeurs varient certainement selon l'écart hiérarchique qui existe entre eux : plus l'écart est grand, moins les contacts directs sont importants. Comme l'explique ce commandant de compagnie contractuel :

*« Moi j'ai une fonction un peu privilégiée puisque j'ai du contact direct avec les deux. J'ai des contractuels qui sont subordonnés et mon supérieur direct est un militaire professionnel. Ce qui n'est pas le cas d'un chef de section, sergent-major ou fourrier puisque son supérieur direct est un contractuel, donc il y a plus de distance avec les professionnels. C'est vrai, il a un sous-officier de carrière qui est responsable pour lui mais c'est tout tandis qu'à mon échelon, on a une plus grande vue d'ensemble. Le chef de groupe, il est encore plus distant puisque son supérieur direct c'est un chef de section. (...) On voit une certaine marge, une séparation qu'on peut observer quand on va à la*

*cafétéria – y a de rares exceptions qui font des efforts où de rares fois où on se fait inviter – autrement c'est toujours séparé instructeurs, contractuels. Je ne dis pas que c'est du dénigrement de leur part, quelque part c'est normal dans le travail. »*

Cette question du contact semble importante dans la perception que peuvent avoir les uns des autres. Comme l'expliquait un sergent-major contractuel, ce sont plutôt les personnes qui ont le moins l'occasion de travailler avec les contractuels qui en ont une mauvaise perception. Et de donner l'exemple de l'officier de carrière avec qui cette personne travaille : *« Je travaille avec un qui dit « ouais, les soldats contractuels, c'est de la merde sauf quelques exceptions. », ben les exceptions on est deux, parce qu'il travaille avec ! Mais il travaille pas avec les autres soldats contractuels de l'école de recrues, lui il a que les bruits de couloirs où il entend « les soldats contractuels ils sont derrière leurs bureaux et puis ils jouent », donc il se fait une mauvaise image du soldat contractuel. »*

#### ***5.4.4 Synthèse : des corps de professionnels bien différents***

On a vu pour quelles raisons - liées essentiellement à une certaine conception du militaire professionnel et de défense de statut – cette relativement mauvaise et ambiguë image du contractuel peut se former : ce sont des gens qui ont une base de travail différente (système de notation des heures), dont les raisons d'être professionnel ne sont pas toujours jugées suffisamment vocatives et dont on estime que, n'étant pas passés par certaines écoles supérieures de l'armée, ils sont moins légitimes à revendiquer le statut de militaire professionnel. Les militaires contractuels sont acceptés parce que la prise de conscience s'est progressivement faite quant à leur nécessité *malgré* ces différences de base et la concurrence de fait que ce nouveau corps implique. Au final, ces deux corps ont plutôt tendance à rester séparés en vertu des différences évoquées, la qualité des relations entre instructeurs et contractuels variant au gré des personnes et des distances hiérarchiques. On a ainsi, au sein du corps professionnel, deux corps bien distincts. Ce sont des gens qui, de par leur fonction, leur statut, leur expérience, leur formation militaire et aussi leur âge, possèdent des identités professionnelles et institutionnelles assez différentes. A ce titre, nous allons voir dans la dernière partie d'analyse que ce sont surtout le moment différent d'entrée dans l'institution et la différence de statut professionnel entre eux qui jouent comme autant d'influences dans une perception différenciée des récentes mesures de nature technocratique qui touchent l'armée.

#### ***5.5 AXXI, une réforme technocratique mal vécue ? L'évolution renforcée vers une culture nouvelle d'entreprise et son vécu particulier par les militaires professionnels***

Une de nos hypothèses par rapport à la perception de la réforme AXXI prévoyait que la résistance aux changements pouvait s'expliquer par la forte composante technocratique de ces derniers. En somme, nous considérons qu'AXXI introduisait un nouveau paradigme dans la culture institutionnelle de l'armée, exigeant désormais un changement d'identité du personnel militaire vers plus d'efficacité, de flexibilité et de rendement. Nous pensions donc que la résistance à la réforme pouvait s'expliquer par les conséquences négatives sur le travail des militaires, provoquées elles-mêmes par une volonté affichée d'économiser, de réduire les coûts et par l'idée d'introduire une véritable culture d'entreprise privée perturbant ainsi fortement les pratiques routinières.

Or il se trouve que l'analyse de terrain effectuée indique que cette hypothèse ne fonctionne pas exactement comme attendu au préalable. Pour les nombreuses raisons que nous allons évoquer, l'orientation technocratique de la réforme n'apparaît pas comme source directe de

résistance ou de perception négative. En somme, ce n'est pas parce que la réforme va dans un sens technocratique que les militaires professionnels sont conduits à nourrir de la résistance à ces changements. A notre étonnement initial, c'était même des fois le cas inverse, c'est-à-dire que des militaires déclaraient trouver ces mesures d'économies parfaitement légitimes ; ou bien certains trouvaient tout à fait positif que l'armée évolue vers une gestion et une culture d'entreprise privée. En résumé, nous avons été étonnés de constater que cette orientation technocratique de la réforme se retrouvait peu comme source de perception négative de la réforme elle-même.

En fait, nous allons voir dans cette partie que : (1) même si la réforme AXXI est globalement sous-tendue par un référentiel technocratique considérable<sup>130</sup>, cela ne veut pas pour autant dire qu'au niveau de la place d'armes de Moudon, (2) les incarnations concrètes de celui-ci soient forcément mal perçus, comme nous pouvions nous y attendre dans un premier temps. Ceci s'explique par différents éléments que nous allons voir, lesquels sont :

- (a) La particularité des écoles hôpital de Moudon dans le passage à la nouvelle armée en termes d'emplois, de matériel et d'infrastructure. La caserne, en ce sens, a été peu touchée.
- (b) Tous les groupes internes à l'armée ne sont pas affectés de la même façon par les changements de nature technocratique. Leur perception est donc différenciée.
- (c) Certaines de ces mesures ne sont pas directement liées à la réforme, soit parce qu'elles existaient déjà avant, soit parce qu'elles proviennent de changements hors réforme.

Avant de passer à l'analyse de ces éléments pour la place d'armes de Moudon, voyons d'abord brièvement en quoi la réforme AXXI est orientée par un référentiel technocratique.

### **5.5.1 Armée XXI : une réforme technocratique ?**

*« La réorientation de l'armée et de l'administration militaire dans le sens de l'économie d'entreprise est une condition et une partie intégrante de la réforme de l'armée. »<sup>131</sup>*

Répondre au mieux à la question qui fait le titre de cette partie nécessiterait sans doute bien plus de développements que ceux que nous nous autorisons ici. La brève mise en avant de quelques éléments permet tout de même de dégager une réponse partielle.

En termes d'objectifs, la réforme AXXI est assez intéressante sous l'angle des référentiels d'action qui la guident. Dans le message du Conseil fédéral sur la réforme AXXI, on trouve les orientations globales suivantes : *« La réforme Armée XXI procède avant tout de la nécessité d'adapter la politique de sécurité et l'armée à la nouvelle situation sur le plan de la sécurité, à des conditions financières toujours plus restrictives et aux changements qui ont marqué la société au cours des dernières années. »<sup>132</sup>* Rapidement dit, ne retrouve-t-on pas là, presque à l'état pur, les trois référentiels d'action publique que nous évoquions dans la partie théorique ? Comme on peut le voir tout au long du message ainsi que dans le plan directeur, la réforme répond avant tout à de nouvelles considérations et orientations

<sup>130</sup> Les conséquences négatives de ce référentiel constituent même la partie la plus visible de la réforme, médiatiquement parlant.

<sup>131</sup> *Message du Conseil fédéral...*, op. cit., p. 849.

<sup>132</sup> *Ibid.*, p.818.

stratégiques (référentiel stratégique) ; en même temps, elle a aussi pour idée de s'adapter à une situation financière difficile - ce qui amène des mesures technocratiques, on va le voir tout de suite - et aux évolutions récentes de la société suisse (référentiel idéologique ou normatif centré sur les rapports armée-société). En ce qui concerne les objectifs, on trouve bel et bien une part technocratique qui sous-tend la réforme.

Plus précisément, il faut constater que cette orientation « économétrique » est plus forte dans certains domaines de l'armée. Ainsi, comme cela est écrit dans le plan directeur, cette volonté affichée d'économies et de rationalisation des coûts touche particulièrement la logistique de l'armée, l'administration et son personnel ainsi que l'acquisition d'armement. Sans trop entrer dans les détails, des économies financières et des restructurations considérables y sont alors annoncées. Comme l'explique le plan directeur : *« A moyen terme, la logistique et l'administration seront soumises à d'importantes restructurations et restrictions. La diminution de la taille de l'armée entraînera une réduction des dépenses variables en fonction de l'effectif et du volume. Il faut éliminer les doublons, exploiter les synergies en développant des processus communs à plusieurs organisations et traversant les niveaux hiérarchiques. Les processus doivent être systématiquement orientés sur les destinataires des prestations et les coûts réduits. Les prestations qui ne sont pas nécessairement du ressort de la défense doivent être déléguées à l'extérieur. »*<sup>133</sup> Ce passage illustre très bien la nature technocratique des changements à faire : réduction des dépenses, optimisation et rationalisation des coûts, focalisation sur les « destinataires de prestations », externalisation. En conséquence de ces mesures, c'est surtout le personnel du DDPS qui va devoir être réduit d'environ 2000 postes d'ici à 2010, affectant surtout le personnel civil d'exploitation, de l'entretien et de l'administration. De plus, 2000 postes devront être « reconvertis » au vu des réorganisations de structures prévues. La base logistique de l'armée est particulièrement touchée, de nombreuses personnes vont se retrouver sans emplois, des places d'armes ferment avec la centralisation. A terme, toutes ces mesures doivent permettre *« de tabler sur un potentiel d'économie grossièrement estimé à un montant de 500 à 600 millions de francs pour la période courant jusqu'à 2010. »*<sup>134</sup> La conception qui sous-tend ces mesures est, on le voit bien, fortement technocratique.

Cette volonté affichée d'économiser s'est ensuite renforcée et accélérée au gré des marges budgétaires encore réduites décidées aux niveaux parlementaire et politique. Initialement prévue de fonctionner avec un budget de 4.3 milliards de francs, la nouvelle armée ne peut désormais tabler que sur 3.7 milliards environ, ce qui augmente bien sûr la pression financière.

Dès lors, on comprend mieux d'où provient ce langage relativement nouveau et de plus en plus entrepreneurial des principaux responsables de la réforme, le chef de l'Armée en tête : ces mesures nécessitent un discours adapté pour maîtriser une image de casse sociale et de changements brutaux. De plus, ce langage se doit d'incarner les évolutions récentes de l'armée vers une culture d'entreprise, se définissant comme une institution « prestataire de services » à des clients et ainsi soucieuse d'annoncer la « nouvelle » donne identitaire.

Ces mesures considérables de rationalisation s'accompagnent aussi d'une réforme administrative du département plus générale intitulée « DDPS XXI »<sup>135</sup>. A ce titre, la composante « Défense » a été fortement soumise à de nouvelles orientations technocratiques,

---

<sup>133</sup> *Plan directeur de l'Armée XXI*, op. cit., p. 1001.

<sup>134</sup> *Message du Conseil fédéral...*, op. cit., p. 849.

<sup>135</sup> Les deux projets sont étroitement liés : l'organisation des structures du département et du domaine « Défense » dépendait, au final, de l'acceptation de la réforme de l'armée.

en témoigne par exemple le passage tout à fait significatif de l'armée - « *pour la première fois de son histoire* » - à une stratégie d'entreprise globale pour le domaine de la Défense : « *La stratégie d'entreprise permet de formuler et d'entériner des objectifs qui supportent aisément la comparaison avec l'économie privée : atteindre un degré d'efficacité élevée, gérer l'armée selon des principes propres à l'économie d'entreprise. (...) L'armée doit en outre être un employeur attractif, encourager ses collaborateurs/trices et axant sa stratégie sur la prestation.* »<sup>136</sup>

En résumé, au niveau général de l'armée et de la défense, on voit donc une orientation considérablement technocratique : une forte volonté d'économiser et de rationaliser les coûts dans les domaines mentionnés. De plus, on retrouve de façon tout à fait nette deux des dimensions du « New Public Management » évoquées par Lagroye, à savoir : d'une part, la modernisation nécessaire de l'administration publique découlant de l'application de principes managériaux, de méthodes de gestion qui ont été expérimentées et généralisées avec succès dans les entreprises du secteur privé. D'autre part, la nécessité d'une évaluation de la qualité des « produits » de l'activité administrative, ceci à l'image de ce qui se passe dans la relation entre un fabricant et ses clients.

Au final, la réforme AXXI a été l'occasion d'un renforcement de cette évolution plus globale des structures administratives et de la gestion du personnel vers une culture d'entreprise privée. On peut donc bien parler d'une composante technocratique de la réforme. Toutefois, cette composante ne date pas uniquement de la réforme, et certains des éléments de nature technocratique en dépassent le cadre étroit. AXXI représente donc un moment de continuation renforcée de cette évolution. Nous allons voir pourquoi de manière plus détaillée, le terrain indiquant que tout ne se passe pas comme le prévoyait notre hypothèse initiale.

### ***5.5.2 La place d'armes de Moudon et les récentes évolutions technocratiques : un vécu spécifique et différencié des militaires professionnels***

Quels sont les éléments dans le vécu et travail quotidien des militaires rencontrés qui renvoient à une évolution technocratique ? Comment est ressenti ce passage de l'armée à une culture d'entreprise privée ? Finalement, en quoi notre hypothèse doit-elle être relativisée ?

A la base, nous pensions trouver des résistances internes vis-à-vis de la réforme AXXI au vu de sa composante technocratique. Comme nous allons le voir, cette idée se révèle partiellement éloignée de la réalité des perceptions des militaires. En effet, les faits sont un peu plus complexes qu'attendus au vu de la particularité du terrain, des conséquences différentes en termes de groupe et parce que certains éléments allant dans le sens d'un référentiel technocratique ne sont pas liés directement à la réforme. En fait, l'idée d'un lien de causalité entre composante technocratique de la réforme et perception négative ne fonctionne pas vraiment. Par contre, cela ne veut pas dire qu'il n'y ait pas d'éléments empiriques allant *effectivement* dans le sens de changements de nature technocratique et d'une nouvelle culture d'entreprise privée. Simplement, ces éléments ont parfois peu à voir avec la réforme elle-même. Voyons cela en détail. L'idée de la partie d'analyse qui suit est de regarder comment ces évolutions globales se traduisent concrètement sur la place d'armes et de voir comment cela est perçu par les militaires professionnels.

---

<sup>136</sup> « La toute première stratégie d'entreprise du domaine D », *Armée actualités*, juillet 2002, p. 4.

***Les mesures d'économies en personnel et en matériel, entre Moudon et les autres places d'armes***

Une première partie des questions consistait à demander aux militaires si et comment des mesures d'économie en personnel et en matériel avaient été senties depuis l'entrée en vigueur de la réforme. Les réponses données étaient souvent les mêmes. Au sujet du matériel, pas de grands changements notoires ou alors des petites mesures concernant le matériel de bureau auquel il faut faire un peu plus attention qu'avant à cause d'un contrôle plus soutenu : « *Avant, c'était aux frais de la princesse, on donne plus comme avant n'importe comment, on contrôle un peu plus* » comme en témoigne un contractuel. Le matériel est peut-être plus livré au compte-gouttes qu'avant ; parfois, il manque un peu de matériel d'instruction (exemple : des pansements compressifs d'exercice) que l'on donne beaucoup moins facilement ; ou encore, tel bureau d'adjudant que la base logistique de l'armée refuse de repeindre. Mis à part ce genre de petites choses qui, aux dires d'un autre militaire, n'empêchent pas de travailler dans de bonnes conditions, les militaires rencontrés estiment que dans le domaine sanitaire, la question du matériel ne pose aucun problème. Ils disposent de moyens tout à fait suffisants pour leurs activités. Certains avancent même le fait que la réforme a plutôt été l'occasion d'investissements non négligeables pour les troupes hôpital et sanitaires et que, à ce niveau-là, aucune pression financière ne s'est fait sentir. Au niveau du matériel donc, on ne peut pas franchement dire que la réforme amène une exigence considérable en termes d'économies. Aucune tension n'est ressentie de ce côté-là, ce d'autant plus qu'est souvent mise en avant la particularité du domaine sanitaire : fréquemment, on entendait les militaires comparer avec d'autres troupes où les restrictions budgétaires se font beaucoup plus sentir et donc, à ce titre, la caserne de Moudon est vue comme assez privilégiée. En somme, les militaires estiment avoir les moyens nécessaires pour mettre en œuvre la réforme, ce d'autant plus que ce n'est de loin pas le cas de toutes les places d'armes. Dans la perception des changements, on retrouve cette spécificité du terrain d'enquête, élément que nous avons déjà signalé en fin de partie consacrée aux changements du système d'école de recrues comme favorable à une relativisation des conséquences de la réforme.

De manière globale et au-delà du cas précis d'AXXI, on sent tout de même dans les discours entendus que la dimension financière ayant trait à l'utilisation du matériel a bien évolué depuis quelques années. Ainsi ce sergent-major contractuel qui explique le changement de mentalité suivant :

*« Ils ont raison. Pourquoi prendre un Düro si on peut prendre un VW Bus ? Ça, c'est des économies brutes. Quand maintenant on a des zwipfs, quand on les ramène, on récupère ce qu'il y a pour le lendemain sauf ce qui est périssable, avant on foutait à la poubelle. Y a donc une démarche à l'économie mais aussi à l'intelligence, une intelligence de fonctionnement, y a une réelle volonté par rapport à ça. Maintenant, y a des contrôles, on peut plus aller au bureau d'école et prendre 150 fourres plastique. Oui, y a des signes très très clairs dans l'utilisation générale des choses qui coûtent qui créent des économies. C'est évident et c'est un bien, parce que ça nous apprend à gérer, parce qu'on a aussi l'habitude à l'armée « on prend, on jette ». (...) Simplement, on gère, maintenant c'est géré. Avant, c'était pas ça, rien à péter mais vraiment rien à péter ! On ne faisait pas du tout attention, qu'est-ce que ça peut foutre ? Y a une réelle volonté d'économiser, c'est visible. »*

Ce témoignage est intéressant parce qu'il permet de se rendre compte que les mesures d'économies internes ne sont pas, comme on s'y attendait initialement, forcément mal vécues. Au contraire, ce sont même des points jugés tout à fait positifs et nécessaires. On trouve à l'interne ce discours qui consiste à dire que pendant trop longtemps, l'armée ne faisait pas assez attention à l'utilisation économe du matériel. Maintenant, cela est différent, on gère ce

genre de choses. Il y a donc un changement de mentalité très net à ce niveau-là, jugé de manière plutôt positive par la plupart des militaires.

Concernant les restructurations en termes d'emplois, il n'y a pas eu de licenciements « économiques » sur la place d'armes avec AXXI, personne n'a dû quitter son poste pour des raisons d'économies budgétaires<sup>137</sup>. De plus, jusqu'à maintenant, personne n'a été contraint de changer de lieu de travail. Là aussi, c'est une spécificité que les militaires soulignaient à plusieurs reprises en comparaison avec d'autres places d'armes<sup>138</sup>. En fait, la conséquence majeure de l'arrivée de la réforme à Moudon a été une réorganisation interne importante, laquelle a tout fait pour éviter des licenciements. Ce qui est évidemment bien perçu de la part des militaires professionnels. Il serait trop fastidieux de rendre compte de cette réorganisation dans les détails mais il est intéressant de relever une logique de centralisation des tâches et donc de rationalisation : désormais, il existe une centrale de transport unique, un seul chef de la circulation et transports (contre deux auparavant), tout le personnel de service et de cours de répétition a été regroupé sous une seule unité administrative et il y a eu un regroupement des comptabilités d'écoles en une seule. De manière générale, beaucoup d'éléments ont été centralisés sous un même toit, occasionnant ainsi une augmentation de la charge de travail pour certains. En fait, on se rend compte que ce sont surtout des mesures *indirectes* qui ont pu être mises en place dans un souci de rationalisation ou d'économie des coûts : la réorganisation des structures et les postes souvent non repourvus après départ, ainsi qu'un engagement de nouveaux militaires de carrière moins conséquent. A ce titre, là aussi, notre hypothèse se révèle partiellement inopérante puisque qu'aucune pression *directe* ne semble s'être faite ressentir négativement en termes d'emplois depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

Par contre, les militaires ressentent une pression directe en termes d'emplois pesant sur d'autres groupes qu'eux. Très souvent, ceux-ci évoquent le personnel civil de l'intendance ainsi que les employés des arsenaux comme principales victimes des mesures d'économies et des changements induits par AXXI dans la logistique<sup>139</sup>. Lors de la recherche, on a pu aussi recueillir des éléments tout à fait intéressants montrant bien l'évolution de ces secteurs d'activité de l'armée vers une identité plus flexible, centrée sur des critères managériaux propres au secteur privé ainsi que des principes de nouvelle gestion publique<sup>140</sup>.

<sup>137</sup> Quelques licenciements ont tout de même eu lieu mais pour des motifs non budgétaires.

<sup>138</sup> Pendant l'enquête, l'épisode du déplacement obligé - sous peine de perte d'emploi - de nombreux instructeurs de l'artillerie était très souvent mis en avant. Le cas de ces personnes ayant dû quitter Frauenfeld pour Bière était particulièrement mal ressenti et pris comme exemple de l'incertitude professionnelle régnant au sein du corps des sous-officiers de carrière. Nous y reviendrons.

<sup>139</sup> Ainsi ce chef de section contractuel qui raconte : « *C'est cette peur de perdre son job. C'est aussi les gens de l'arsenal, on voyait tout de suite : moi quand j'étais recrue jusqu'à lieutenant, on était un peu traités comme de la merde, le gars de l'arsenal, il recevait un vélo puis il trouvait que c'était pas propre, il te le redonnait et vas-y, tu remets une poutzée jusqu'à ce que ce soit bon. Maintenant, on va à l'arsenal, on discute avec les gens, ils voient qu'ils sont au service de l'armée et pas le contraire comme avant, avant c'était plutôt le contraire, c'était nous qui leur rendions service, qui leur offrions du boulot. Maintenant, ils comprennent plus, alors ils sont plus flexibles, ils sont moins fonctionnaires sur les bords genre « voilà, 11h30, on ferme jusqu'à 13h30 ». Là, si on dépasse sur le temps, ils restent plus ouverts, plus disponibles, plus accessibles, plus cool. Cette épée de Damoclès. »*

<sup>140</sup> Après un tour dans les locaux de l'intendance de la place, quelques documents nous en ont fait prendre conscience. Par exemple, l'existence de questionnaires d'évaluation et de satisfaction quant à la qualité des services fournis par le personnel de l'intendance et des arsenaux. Ou encore une brochure présentant les différents arsenaux et places d'armes de la région lémanique qui évoque les différentes « prestations » fournies aux « clients » par les « filiales » que seraient devenus les arsenaux... Finalement, le plus illustratif, un dépliant de l'Office fédéral des exploitations des Forces terrestres daté de 1999 (!) dont voici quelques extraits très significatifs de ce nouvel état d'esprit : « *Nos clients sont au centre de nos préoccupations.* », « *Nous sommes ouverts au changement et savons faire preuve de souplesse et d'ouverture face aux nouveautés.* Cette tournure

Si ce n'est pas ce personnel qui est cité dans le cadre des restructurations, il est aussi très souvent question du cas d'autres places d'armes ayant connu soit des licenciements, soit des changements de lieux de travail importants pour le personnel. A ce titre, comme signalé auparavant, l'exemple des instructeurs devant quitter Frauenfeld pour Bière revient fréquemment. Nous allons voir néanmoins que ces derniers éléments - couplés avec d'autres - constituent une pression *indirecte* en termes d'insécurité professionnelle plus largement. Mais les deux corps de militaires professionnels ne la vivent pas de la même manière et n'ont pas le même rapport aux changements que nous abordons.

***La perception du corps des instructeurs : retour sur un statut menacé entre perte progressive des avantages et incertitude professionnelle croissante***

« On peut pas continuer comme ça à baisser le fric. »

Un adjudant sous-officier, Moudon, 22 juillet 2005

La recherche de terrain a permis de comprendre que tous les groupes de militaires professionnels ne vivent pas de la même façon les changements récents de nature technocratique. Il se trouve que ce sont surtout les militaires de carrière - plus exactement le corps des sous-officiers de carrière<sup>141</sup> - qui semblent vivre de manière plus difficile l'évolution récente de l'armée.

Premièrement, ce corps est confronté à une perte progressive des nombreux privilèges et avantages de fonction d'antan, ce depuis quelques années déjà. Par exemple, sans trop entrer dans les détails, la suppression de certaines indemnités de repas ou l'introduction de catégories d'attribution plus réglementées pour les voitures de fonction<sup>142</sup> sont souvent ressenties comme une perte continue de statut. Il faut dire que de manière générale, la tendance est, depuis les années 1990, à une révision à la baisse des nombreux privilèges de l'instructeur militaire<sup>143</sup>. Ainsi, des rumeurs persistantes et forcément mal vues à l'interne circulent quant à la suppression prochaine de l'assurance-maladie jusque-là payée par l'employeur. Tous le signalaient comme un élément indiquant la continuation perpétuelle de cette chute du statut de militaire professionnel. On s'en doute, cela est passablement mal vécu par les personnes concernées et conduit à un sentiment généralisé de devoir toujours fournir plus de travail tout en recevant de moins en moins en retour. En témoignent ces quelques déclarations de sous-officiers de carrière :

---

*d'esprit fait partie intégrante de notre culture d'entreprise. », « Nos prestations correspondent à l'économie d'entreprise. », « La « Qualité totale » nous impose une culture orientée sur l'amélioration constante au profit de nos clients. L'emploi systématique d'instruments fondés sur la gestion économique crée les conditions liminaires en vue de prestations efficaces et conformes aux besoins. »* Cette évolution ne date pas à proprement parler de la réforme AXXI.

<sup>141</sup> Les observations qui suivent sont principalement tirées des entretiens effectués avec des sous-officiers de carrière, chez qui on a pu trouver une perception aux similitudes marquantes. De manière stricte, l'analyse faite ne devrait être considérée comme valable uniquement pour les sous-officiers de carrière. En ce qui concerne les officiers de carrière, les évolutions sont peut-être perçues de la même manière mais, au vu des caractéristiques de ceux que nous avons rencontrés, il était impossible de tirer les mêmes parallèles.

<sup>142</sup> A ce propos, voir les différences entre le contenu de l'*Ordonnance du DDPS sur le Corps des instructeurs* du 24 octobre 2001 avec l'*Ordonnance du DDPS sur le personnel militaire* du 9 décembre 2003 ou encore celle concernant les voitures d'instructeurs du 29 août 2002, cette dernière créant des catégories d'attribution des véhicules de fonction.

<sup>143</sup> Le but n'est pas de discuter ici de la légitimité de ces privilèges, mais de voir comment cette perte progressive est vécue.

« Si on regarde l'armée question sécurité pour moi-même, personnellement : c'est plus la même chose, c'est plus la même chose... Pour moi, ils sont tout le temps en train de nous couper, nous couper, nous couper... Les avantages qu'on a eu, tout ça. Et si je compare avec des autres qui travaillent dans le civil, avant ils disaient « vous avez ces avantages, ci, ça » je sais pas quoi ; par contre nous, les avantages qu'on avait avant commencent gentiment à disparaître, mais avec les heures qu'on travaille, on a pas de compensation, on a rien du tout... (...) Je trouve qu'il y a de moins en moins de côté intéressant de travailler à l'armée. »

Allant dans le même sens, cet autre adjudant d'état-major explique la chose suivante :

« L'environnement change en notre défaveur, l'environnement n'est plus favorable à l'armée d'un côté et à la profession de l'autre. Les politiciens ne savent pas ce qu'ils veulent. Quand j'ai commencé, on m'a dit : « à 58 ans, t'es à la retraite », aujourd'hui je le crois plus. Sinon, la caisse maladie était payée demi-privé, aujourd'hui on parle de ne plus payer ça du tout. C'est surtout ces trucs-là qui ont fait changer cet environnement, qui me déplaît un peu. Moi je dis, je gagne bien mais je gagne chaque année un peu moins, par rapport à ce que j'avais cru. Ça me déplaît un peu. On perd un peu le statut, on suit peut-être un peu ce qui est suivi probablement partout dans l'économie privée, ça c'est vrai. On perd chaque année un tout petit peu de notre statut qui était quand même... qui était bien. »

On le voit donc, un statut qui a tendance à baisser de plus en plus malgré une charge de travail qui paraît avoir augmenté. La période actuelle est aussi remplie d'incertitudes multiples liées à la continuation de la suppression des avantages, que ce soit en termes de retraite, d'assurance-maladie ou de réévaluation à la baisse des classes de salaire. On sent bien dans ces déclarations le changement du statut, les différences regrettées entre un « avant » et un « maintenant » dans lequel l'environnement n'est plus favorable à la profession et au corps des instructeurs. Ce qui affecte l'image du travail d'instructeur :

« On biffe toujours quelque chose. L'image du job tombe. L'image initiale du travail, il y avait tout. Par exemple, la retraite à 58 ans normalement. On parle aussi maintenant de la retraite à 60/63 ans peut-être. Quand on a commencé, c'était plus fixe. Quand je parle avec d'autres instructeurs, ils disent toujours que c'est dommage. C'est un avis partagé par tous les instructeurs à Moudon et ceux d'ailleurs. On a un peu peur : quelle autre chose on va biffer ? »

Il y avait ainsi une définition antérieure du militaire professionnel constituée d'un certain statut, à laquelle les jeunes instructeurs de l'époque ont été socialisés. Or, cette définition particulière tend à disparaître progressivement depuis le milieu des années 1990. On note aussi une certaine incertitude quant à l'avenir personnel de ces gens ainsi que de leur profession. Cette incertitude se construit et se renforce par la constatation de la perte progressive des avantages, semblant ne pas s'arrêter.

D'autres éléments entendus de la part des instructeurs illustraient également bien ce climat d'insécurité professionnelle croissante. Comme évoqué précédemment, le cas des déplacements problématiques d'instructeurs vers d'autres casernes revient fréquemment comme élément producteur d'incertitude. Ce « on ne sait pas ce qu'il peut se passer » est nouveau pour des militaires de carrière, comme cet adjudant l'explique :

« Ouais, pour moi c'est nouveau... A présent, on dit à une cinquantaine d'instructeurs – et quand on dit instructeur en principe il y a une famille qui est derrière – on leur dit « de Frauenfeld à Bière », c'est comme « Moudon à Monte Ceneri ». Dans ces réformes, avant on ne connaissait pas ça (...) A présent, on sait jamais ce qui va se passer, ils déplacent toutes des infrastructures complètes, ça leur

*est égal, parce qu'on trouve qu'il faut changer à cause de telle ou telle raison. Il y a un peu cette peur-là. »*

*Ou encore cet autre adjudant : « Avant c'était plus sûr. Aujourd'hui, le job dans l'armée, c'est pas sûr car il y a eu de nombreuses diminutions de personnel dans l'armée. On entend des choses, on lit. Peut-être ça va venir à Moudon, le risque existe. »*

Cette incertitude quant à l'avenir se retrouve aussi dans le fait nouveau que désormais, les postes et places de travail des militaires paraissent garantis à très court terme. Le fait de ne pas être sûr que son travail ou sa fonction existera toujours dans trois ans renforce cette insécurité professionnelle. Ce qui est bien évidemment assez mal vécu pour la plupart, comme en témoigne cet adjudant d'état-major :

*« La question était toujours : « Qu'est-ce qui va se passer dans le futur ? » La planification est faite (maintenant) sur 1 ou 2 ans, après on ne sait pas. Et ça c'est pas agréable. A tous les chefs de classe on a dit : « Vous êtes chef de classe pour encore 1-2 ans », après on sait pas, c'est un peu la farce. On ne sait pas si ce job existera encore après. Ça c'est le changement avec AXXI, on ne sait plus combien d'années, on est sûr pour maximum 2 ans, pas plus. »*

Cette incertitude liée tant au lieu de travail (et donc d'habitation) qu'au risque de perdre son emploi constitue un changement important pour un corps de métier comme celui des instructeurs militaires, lequel était habitué à une grande stabilité de la fonction sur plusieurs années (voire sur toute une vie), avec l'idée d'une retraite proche et généreuse ainsi que des avantages considérables.

Il y a donc actuellement une certaine nervosité au sein de ce groupe de militaires où les rumeurs vont bon train quant à de possibles changements de lieu de travail ou des restructurations<sup>144</sup>. Elles font partie du quotidien désormais.

En résumé, c'est une incertitude relativement nouvelle que beaucoup, à les entendre, n'imaginaient pas vivre à leurs débuts en tant que professionnels. Il y a donc un changement de mentalité considérable qui s'est mis en place quant au rôle de l'instructeur.

Il faut aussi se rendre compte que les perspectives objectives de carrière sont fortement diminuées avec la réduction des effectifs. Selon une logique implacable, qui dit diminution des troupes dit aussi diminution des postes de chef. C'est ce dont témoignent aussi les officiers de carrière, conscients que les chances de terminer une carrière militaire aux plus hautes fonctions sont devenues beaucoup plus minces qu'avant. Ce colonel mettait en avant la perte d'attrait de la fonction d'instructeur de manière générale :

*« Il y a eu une cinquantaine d'instructeurs qui ont quitté l'instruction, mais ce sont surtout des jeunes qui ont fait l'école militaire, bachelors, masters, etc. et qui sont restés instructeurs un ou deux ans parce qu'ils ne voient plus rien venir. Faut être réaliste, un jeune aujourd'hui, il y a plus de régiments, donc il sera commandant de bataillon s'il a de la chance ; les jeunes EMG surtout, certains resteront lieutenants-colonels jusqu'à la fin de leur vie ! »*

En somme, ces témoignages illustrent bien le changement survenu dans ce domaine : avant, un sous-officier ou officier de carrière pouvait être presque sûr de terminer sa carrière à un niveau relativement haut, au vu du nombre encore très important des postes élevés dans la hiérarchie. Maintenant, avec la diminution des effectifs et les mesures d'économies, de tels

---

<sup>144</sup> Ce même adjudant, chef de classe à l'école de sous-officiers et officiers médecins, expliquait son angoisse quant à une probable centralisation de toutes les écoles d'aspirants de la logistique dans un lieu autre que Moudon. Il disait que c'était un sentiment général, suscitant passablement de discussions et de tensions.

espoirs sont beaucoup moins fondés et réalisables. Là aussi, la fonction a beaucoup perdu de son attrait pour les militaires de carrière.

En fonction de tous ces éléments (perte des avantages, insécurité croissante et perspectives objectives de carrière diminuées), c'est sans peine qu'on comprend la nécessité progressive chez ces militaires de se poser sérieusement la question d'un possible retour au civil.

Comme l'indique ce sous-officier de carrière : « *C'est aussi quelque chose qu'on a dans la tête, qu'est-ce qu'on va faire après ?* » Evolution assez récente là aussi, puisque la plupart de ces personnes imaginaient, initialement, finir leur carrière à l'armée. Au vu de ces nouvelles conditions, certains anticipent en pratique ce retour désormais imaginable. C'est en ce sens qu'un adjudant d'état-major rendait compte de la nouvelle mode, au sein des instructeurs, qui consiste à suivre de plus en plus des cours de formateur d'adultes (*Erwachsene Bildung*), vue comme « *une réserve* » pour plus tard<sup>145</sup>.

En conclusion, on constate que le corps des instructeurs – principalement, les sous-officiers de carrière – est considérablement affecté par l'évolution récente de l'armée suisse vers des processus de rationalisation des coûts et d'économies. Au niveau de ces personnes, les conséquences négatives se font fortement ressentir et se traduisent concrètement par : la perte progressive de nombreux avantages et privilèges de fonction, une dégradation de l'image de la profession, une incertitude de plus en plus marquée quant à l'avenir et à la sécurité de l'emploi, des perspectives objectives de carrière moins élevées ainsi qu'un travail plus intensif et plus exigeant.

Au final, depuis une dizaine d'années, ce corps semble devoir subir un chamboulement d'identité professionnelle relativement brutal et douloureux. Il faut bien comprendre le changement considérable que peuvent représenter pour ces militaires, en termes d'identité professionnelle, les évolutions récentes.

Tous nés entre 1960 et 1965, ils débutent leur carrière d'instructeur à la fin des années 1980. A ce moment – et ils le rappellent dans certains des extraits cités – on est dans la période où l'instructeur militaire suisse correspond encore à un statut professionnel des plus enviables, fait de nombreux privilèges et d'une sécurité de l'emploi on ne peut plus « bétonnée ». A cette époque, on ne peut légitimement penser que les avantages vont disparaître les uns après les autres, que la retraite se fera après 58 ans et qu'un jour, l'on devrait se poser sérieusement la question d'une reconversion civile au vu d'une insécurité professionnelle accrue ! En somme, tous ces militaires ont été socialisés professionnellement, ont constitué leur premier rôle institutionnel d'une certaine façon, laquelle se retrouve bousculée par les évolutions récentes. Il n'est dès lors pas étonnant de constater que ces mesures de rationalisation soient surtout perçues sous l'angle particulier des conséquences négatives qu'elles provoquent, que ce soient les nombreux licenciements, les épisodes des instructeurs forcés de déménager ou la diminution progressive des avantages. Ce tout qui les conduit souvent à penser qu'on leur demande de « *donner toujours plus pour recevoir toujours moins.* »

Nous allons voir tout de suite que tel n'est pas vraiment le cas des militaires contractuels, lesquels ont une perception relativement différente de ces récents changements.

---

<sup>145</sup> Et ce n'est pas un hasard s'il s'agit d'une formation d'enseignant. En effet, tous ces adjudants ayant des fonctions d'instructeurs auprès de jeunes adultes, cette formation leur permet de reconvertir des compétences et savoir-faire propres, acquis dans l'institution, en les « civilisant » (pour faire un jeu de mots...)

***Une perception différenciée des militaires contractuels : ses raisons en termes de socialisation professionnelle***

« *Je suis un partisan absolu de l'économie.* »

Un sergent-major chef contractuel, Moudon, 4 août 2005

La recherche de terrain a permis de voir que notre hypothèse initiale sur le référentiel technocratique ne fonctionnait pas dans le sens attendu. Elle fonctionnait d'autant moins que certains des militaires contractuels semblaient non seulement bien vivre ces mesures, mais également les considérer comme tout à fait souhaitables et nécessaires ! Plus exactement, après avoir été d'abord passablement étonné de ces discours favorables à plus d'économies et de « culture d'entreprise », nous nous sommes demandés : comment expliquer cela ? C'est seulement après avoir perçu la différence en teneur de ces discours avec ceux tenus par les sous-officiers de carrière que nous avons commencé à réfléchir en termes d'identité et de socialisation professionnelle différentes. Brièvement dit, nous nous sommes alors rendus compte que c'était essentiellement le moment de la construction de l'identité professionnelle militaire – et donc son contenu – ainsi que le statut particulier des contractuels qui amenaient ceux-ci à percevoir les choses d'une manière plus favorable.

Dans cette partie de l'analyse, il s'agit donc de montrer en quoi la perception des militaires contractuels diffère de celle des militaires de carrière et de décrire plus avant l'explication que nous en avançons.

Comme nous venons de le dire, certaines discussions avec des contractuels se révèlent surprenantes de prime abord par la teneur « inattendue » des propos avancés. Attendant plutôt que les militaires en question jugent cela négativement, il en allait tout autrement. Par exemple, on entendait souvent que ce n'était pas si mal pour l'armée que celle-ci commence à être dirigée comme une entreprise privée, ainsi ce sergent-major contractuel :

« *Pour moi, un colonel, c'est un directeur marketing, pour moi c'est un directeur, ça fonctionne comme une PME maintenant, avec AXXI, pour moi on a un CEO qui est X, et puis c'est lui le patron de l'entreprise et puis il gère ses chefs de secteurs – colonels qui ont eux des départements, etc., ça fonctionne comme ça, il a son budget, il a des postes.* »

Lui demandant alors ce qu'il pensait du fait que l'armée devenait de plus en plus gérée comme une entreprise privée, celui-ci répond :

« *Oui, ce qui est un bien parce qu'on commence aussi à, ça donne l'impression qu'ils essayent de faire des économies aussi. (...) L'armée va commencer à fonctionner comme une entreprise, on parle aussi d'argent, enfin on parle un peu d'argent, je pense que c'est bien, et bien il faut ergonomiser l'armée, c'est clair ! C'est très positif.* »

Dans un premier temps, cet exemple illustre assez bien les *a priori* théoriques qu'un chercheur peut préalablement avoir vis-à-vis de son terrain... Autocritique mise à part, il montre aussi dans quelle mesure l'évolution récente de l'armée vers une culture d'entreprise peut être perçue de manière positive à l'interne, en vertu d'un souci d'économiser et de mieux gérer les finances militaires. Cela ne choque pas, au contraire. Et les exemples de réponses allant dans une appréciation plutôt positive de ce genre de mesures sont nombreux. Ainsi, ce même contractuel qui considère comme positif l'augmentation des contrôles du travail fourni :

« *On contrôle plus ce qu'ils font. Avant, les gens savaient ce qu'ils avaient à faire et le faisaient plus ou moins bien, tandis que maintenant ils savent toujours ce qu'ils ont à faire mais on contrôle ce*

*qu'ils font. Y a des chefs, ils les font. A tous les échelons on fait des contrôles. On demande plus d'efficacité. C'est un bien. »*

A citer également, le cas d'un fourrier contractuel dont tout le discours tendait à montrer l'appréciation positive qu'il faisait des mesures de rationalisation, tant au niveau des licenciements de l'intendance (« *Il y avait trop de gens qui faisaient rien sur cette place. (...) Ils ont dit : « une personne suffit pour faire ça ! » et elle a du boulot du matin au soir. C'est normal, c'est le but !* ») qu'au niveau de l'augmentation des exigences en termes de travail : « *Mais c'est bien d'exiger plus, c'est plus motivant !* »

Ou encore un cas plus révélateur d'un chef de section contractuel pour qui, justement, le changement le plus marquant se constitue de cette « mise sur sellette » généralisée :

*« Ça a surtout changé le comportement des gens je dirais. Là, y a des statuts qui sont tombés genre « t'es employé de la Confédération, t'en fais pas, tu bosses jusqu'à 60 ans, tu pourras partir avec une retraite tranquille. » Les gens ont commencé à comprendre qu'ils étaient tous un peu sur un « siège éjectable », que c'était fini de se la couler douce toute la journée au bureau, de jamais voir le gars à part le premier et le dernier jour. (...) Ce truc de « ouais, fais attention mon gars », parce que maintenant on a comme des qualifs comme tout fonctionnaire, on a le APIS<sup>146</sup>, on est jugés sur nos compétences, avec incidence sur le salaire ; je pense que les gens ont commencé à se dire « alors là, faudra que je change ma mentalité et mon état d'esprit, changer mon train de vie, pour vraiment justifier ma présence ou mon salaire. C'est ce qui moi m'a le plus frappé. (...) C'est la peur de perdre son job je crois, quand on voit comme ils dégraissent, les arsenaux par exemple. »*

Et lui demandant alors comment il jugeait ces mesures renforçant le contrôle et l'évaluation du travail fourni par le personnel : « *Je pense qu'on devrait appliquer plus souvent ce système, salaire au mérite ; si on estime mériter un tel salaire, il faut pouvoir donner la productivité qui en résulte ; sinon, ben faut trouver un autre boulot !* »

Mais l'exemple qui suit est sans doute encore plus révélateur de la différence parfois radicale qui peut exister dans l'appréciation de la situation. Il s'agit d'un sergent-major contractuel au ton assez ironique et critique quant aux conséquences des mesures technocratiques sur le corps des instructeurs. Voici le discours que tenait cette personne :

*« Là, on demande à ces pauvres instructeurs de travailler toute l'année [ironique] (...) Avant ils avaient leur petite vie pépère et puis les 15 semaines d'école, là on a augmenté les semaines d'école, on a refait des dislocations, ça veut dire que ces Messieurs ils doivent repartir à l'autre bout de la Suisse suivant comment, sur le terrain, on leur demande un petit peu plus. (...) Pour certains, ben, ils sont peut-être contents d'avoir un travail. [Sur un ton ironique] Y en a peut-être qui ont toujours le feu sacré. Puis il y en a qui ne sont pas du tout contents, qui aimeraient retourner à l'ancien système, c'est de la merde, etc. Y en a qui sont pas contents, juste qu'on leur demande de travailler un petit peu plus. Pas grand chose de plus. On leur demande de fournir un plus grand effort puis certains ça leur fait chier parce qu'ils peuvent plus lire le journal quand ils veulent ! [Ton moqueur et rires] »*

On note à quel point des conséquences similaires (exigences à la hausse par exemple) peuvent pourtant être vues de façon complètement différente selon la position du militaire. En filigrane de cet entretien, ce contractuel se révèle très attaché à l'idée que certains professionnels n'ont pas vraiment travaillé jusqu'à maintenant et que les nouvelles mesures sont donc tout à fait légitimes : « *Avant ils avaient leur petite vie pépère, maintenant c'est fini*

<sup>146</sup> *Appréciation avec incidence sur le salaire.* Nous verrons dans la partie suivante en quoi consiste ce nouveau mode d'évaluation du personnel militaire.

*et c'est tant mieux !* » est le message du discours. Et cette divergence dans la perception des choses ne fait que se renforcer juste après dans la discussion quand on rappelle innocemment que les instructeurs ont perdu pas mal de privilèges :

[Sur un ton qui s'emporte soudainement]: « *Ah voilà, alors bien sûr, ces pauvres chéris, on leur enlève leurs compétences, leurs simples compétences où ils pouvaient noter les repas, nah nah nah nah nah, alors c'est clair que certains « ouais on perd quand même 500 balles par mois, patati patata* ». Je me dis, pourquoi est-ce qu'ils sont là, pourquoi ils font l'armée ? Je me dis que s'ils travaillent pour le salaire, il est où le feu sacré pour l'instruction ? Nom de bleu, c'est tous des gens qui sont volontaires pour avoir fait instructeur : est-ce qu'ils ont fait instructeur pour le salaire, pour les conditions d'engagement ou bien est-ce qu'ils l'ont fait parce que ça leur plaît d'être en contact avec les gens, de jeunes personnes, de donner des connaissances qu'ils ont apprises plus loin, de faire partager leurs connaissances ? Ouais, y en a certains, tu te poses la question pourquoi ils sont là quoi, c'est vraiment le salaire à la fin du mois qui les intéresse quoi ! Ce genre de réactions, moi ça me choque. »

En somme, tous ces exemples sont intéressants. Premièrement, ils montrent que les mesures de type technocratique se font bel et bien sentir concrètement au sein du personnel militaire professionnel. Par contre, schématiquement dit - c'est le deuxième élément - celles-ci ne représentent pas la même chose pour un instructeur et pour un contractuel. En fait, il se dégage surtout que les contractuels, à question similaire posée à un instructeur, ont tendance à mettre en avant des conséquences plus positives de ces mesures. Sur l'évolution vers des exigences accrues concernant le personnel, un instructeur avait par exemple tendance à mettre en avant un travail plus intense pour un retour moindre ; un contractuel, quant à lui, soulignait plutôt la normalité de l'accroissement des exigences et la nécessité que certains professionnels commencent à travailler. De manière générale, l'appréciation est donc relativement différente chez les contractuels. Alors, comment l'expliquer ?

Selon nous – et c'est la raison pour laquelle nous avons précédemment insisté sur les fortes différences de statut entre militaires – il est évident que le moment différent auquel ces gens ont construit leur identité professionnelle a une influence. Ainsi, la grande différence des militaires contractuels réside dans une socialisation professionnelle qui survient à une période de l'institution militaire en train de passer à une culture d'institution axée sur la flexibilité, des exigences et des critères de travail plus élevés et une définition de statut professionnel beaucoup moins certaine. En d'autres termes, les contractuels ont été directement familiarisés et socialisés professionnellement à cette culture nouvelle d'entreprise militaire du début des années 2000<sup>147</sup>. D'où le fait qu'ils ne sont pas choqués par ses composantes<sup>148</sup>. Ils en sont mêmes les « produits » les plus explicites de par les caractéristiques de statut qu'ils incarnent : très flexibles, manipulables au gré des divers besoins et main d'œuvre multifonctionnelle bon marché. Pour eux, il est donc assez normal que le job de militaire évolue en ce sens.

---

<sup>147</sup> Tous les militaires contractuels rencontrés sont entrés en fonction entre 2001 et 2004.

<sup>148</sup> Et, sans doute, cela rend-t-il compte aussi de la nature des questions parfois ressenties comme naïves parce qu'évidentes que nous posons à des contractuels. Ainsi, cette réponse d'un fourrier contractuel, dont le ton illustre la relative surprise par rapport à la question, qui était : « *Exige-t-on maintenant plus d'efficacité et de rendement de votre part ?* » La réponse donnée : « *Ben pour nous les contractuels, c'est le but de travailler vite ! Ils disent toujours : « vous êtes plus de la milice, vous êtes professionnels alors on attend que vous travailliez professionnellement ». Tu peux faire des fautes, mais fais cette faute une fois et pas mille. La pression est là, comme d'habitude.* » (C'est nous soulignons ces éléments indiquant le côté « évident » de ces constatations.)

Ce qui n'est bien évidemment pas le cas des instructeurs dont la construction du rôle professionnel date de la fin des années 1980. Une période qui, comme on l'a vu, correspond encore à une définition du statut de militaire professionnel comme quasi inamovible, d'une stabilité presque intouchable, aux privilèges énormes pour un travail qui ne l'était pas toujours et aux perspectives d'avenir les plus favorables. Leur perception des évolutions récentes touchant le corps professionnel est donc passablement négative au vu des perturbations considérables qu'elles occasionnent dans leur identité professionnelle de corps.

Cette socialisation professionnelle différente et ses conséquences en termes de perception des changements se trouvent sans doute bien résumées dans ces paroles d'un chef de section contractuel :

*« Est-ce qu'on exige plus de flexibilité de notre part ? Peut-être pour les militaires professionnels, oui, pour moi, ça n'a pas changé grand chose non. Nous, de toute façon, ça fait partie de notre job, on sait qu'on fait des horaires de fou puis après c'est plus calme. Mais effectivement, je pense que pour les professionnels, étant donné qu'on leur a sucré quelques avantages, je pense qu'il faut être beaucoup plus flexible et motivé. »* (C'est nous qui soulignons)

On ajoutera enfin que la perception est différente chez les contractuels au vu de leur statut particulier. A quelque part, ceux-ci doivent à la « nouvelle » armée la possibilité de travailler en tant que *Zeitmilitär*. Produits de la modernisation actuelle du personnel militaire en même temps qu'ils en représentent un des traits saillants, les contractuels ont moins de problèmes que les instructeurs avec l'orientation technocratique des changements. A leur tour, les instructeurs, potentiellement menacés par une certaine dévaluation de leur statut et une modification forcée de leur identité de corps, ne peuvent que se montrer un tant soit peu distants d'un autre corps qui incarne finalement beaucoup de différences<sup>149</sup>.

### **5.5.3 Une culture récente de l'évaluation du personnel : le système LOBE/APIIS**

*« On est tous lobotisés. »*

Un officier de carrière, Moudon, 14 juillet 2005

Jusqu'ici, cette partie de l'analyse a surtout insisté sur deux dimensions de l'orientation technocratique des changements, c'est-à-dire une forte volonté de rationalisation des coûts ainsi que des exigences en termes d'identité professionnelle vers plus de flexibilité et d'efficacité. En ce qui concerne la troisième dimension retenue – à savoir la mise en place d'outils de « nouvelle gestion publique » – nous avons pu voir que globalement, on semble gérer de plus en plus l'armée et son personnel selon des critères proches du secteur privé. Nous allons voir ici qu'à ce titre, un de ces éléments consiste dans l'introduction de nouvelles mesures d'évaluation du personnel et de la qualité du travail, par un système d'évaluation appelé « APIIS » (*APpréciation avec Incidence sur le Salaire*) ou LOBE en allemand (*LOhnrelevante BEurteilung*). Qu'est-ce que ce système ?

APIIS est un système d'appréciation des prestations fournies par les collaborateurs et employés du DDPS. A ce titre, tous les militaires y sont soumis. Plus exactement, cela

---

<sup>149</sup> A ce stade, s'il fallait faire de la futurologie des professions militaires, nous serions tenté de dire que le système de contrats à durée déterminée et renouvelable régulièrement puisse devenir le statut traditionnel à l'armée. L'avenir le dira...

consiste à établir chaque année quels sont les buts et exigences pour chacun dans sa fonction réciproque, ceci en fixant une convention ; puis il s'agit d'évaluer dans quelle mesure ces buts et exigences sont atteints.

La procédure exacte se déroule ainsi : d'abord, a lieu un premier entretien entre l'évalué et l'évaluateur qui détermine, sous la forme d'une convention, les critères de buts et de prestations à fournir lors de l'année. Puis, il existe un « entretien d'orientation », au minimum une fois par période d'appréciation, afin de donner des indications intermédiaires. Enfin, à la fin de l'année, a lieu l'entretien final d'appréciation dans lequel sont consignées des notes d'évaluation pour chaque but fixé ainsi qu'une note concernant l'évaluation des compétences de l'employé<sup>150</sup>. La note est donnée sous la forme d'une lettre A++, A+, A, B ou C correspondant respectivement aux résultats suivants : « dépasse de loin les exigences », « surpasse les exigences », « répond totalement aux exigences », « répond partiellement aux exigences » et « ne répond pas aux exigences »<sup>151</sup>. Après appréciation des différents éléments et selon certains calculs, une lettre d'évaluation est attribuée à la « somme des buts et des critères de prestations », ce qui aura ensuite une incidence sur le salaire, ou plutôt sur la marge plus ou moins forte de son augmentation (environ 5% à 6% pour la note maximale, 1% pour la plus faible).

Ce système d'évaluation a été progressivement introduit vers l'année 2002 au DDPS et dans l'armée. C'est une conséquence des nouvelles orientations et directives sur le personnel de la Confédération, lesquels datent de 2001<sup>152</sup>. Ce n'est donc pas un élément introduit directement par la réforme AXXI. Il est censé être appliqué dans l'ensemble des départements de la Confédération. La nouveauté, pour l'armée et son personnel, ne réside pas dans l'introduction de mesures d'évaluation personnelle mais surtout dans le fait que celles-ci ont désormais une influence sur le salaire.

Au vu de sa relative nouveauté, on peut se demander comment ce « salaire au mérite » est perçu par les militaires professionnels ? Que pensent-ils du système APIS/LOBE ?

En fait, lors de la recherche, on a pu se rendre compte que ce système ne suscitait ni de résistances internes farouches ni un enthousiasme débordant. Quand on demandait si les militaires avaient l'impression d'être plus évalués maintenant, ceux-ci signalaient toujours ce système APIS.

Pour certains, cela constitue une pression supplémentaire en matière d'exigences de travail au vu de l'incidence sur le salaire. Ainsi, pour quelques militaires, la période d'appréciation finale apparaît comme un moment un peu plus tendu dans l'année, même s'ils jugent que ce système peut avoir un effet positif sur la motivation des gens et la qualité du travail. Cette mesure n'est donc pas forcément mal perçue du fait qu'elle permet, un peu comme on a pu le voir plus haut, de sortir d'une culture de travail jugée passée de mode dans laquelle trop de gens se laissaient aller. Ainsi, ce chef de section pour qui il faudrait plus se diriger vers un système de salaire au mérite.

---

<sup>150</sup> Ces compétences sont les suivantes : de conduite (responsabilité et attitude), techniques (connaissances), personnelles (planification et technique de travail) et sociales (collaboration dans le groupe). Elles sont pondérées selon la fonction occupée. Ainsi, les compétences de conduite occupent 50% de l'évaluation totale dans le cas d'une fonction de commandement, les techniques 15%, les personnelles 15% et les compétences sociales 20%.

<sup>151</sup> Pour voir un exemple de formulaire d'évaluation APIS, se référer à l'annexe D.

<sup>152</sup> Voir : *Ordonnance sur le personnel de la Confédération* (Opers) du 3 juillet 2001.

Toutefois, ce système ne va pas sans susciter quelques critiques également. La première d'entre elles, qui revient souvent, consiste à mettre en doute l'objectivité de l'instrument au vu des critères quantitatifs qui sont utilisées pour juger la qualité du travail et des prestations. Comme le déclare cet adjudant d'état-major :

*« Pour moi, LOBE, j'aime pas. Dans une usine, on peut contrôler si 250 vis ont été fabriquées. Mais dans l'instruction, c'est difficile de mettre une échelle quantitative. Ça manque d'objectivité parce que c'est très variable. Les critères d'évaluation ne sont pas clairs. C'est un système pas vraiment bien accepté mais on est obligés, on fait avec. »*

Outre cette critique quant à l'harmonie entre critères qualitatifs et quantitatifs, un autre élément soulevé concerne l'efficacité et l'honnêteté d'un tel système au vu des moyens financiers à dispositions pour le salaire du personnel. En effet, certains évoquent les rumeurs persistantes qui indiquent l'existence des quotas de notes A++ et A+ à attribuer, que l'on ne peut dépasser par manque de moyens. Dès lors, à quoi bon essayer de se surpasser si on est sûr de ne jamais pouvoir atteindre les meilleures évaluations ?

Toujours sur cette question de l'efficacité de l'instrument, certains militaires la remettent fortement en question en avançant que, les évaluations se faisant à l'interne, les « copinages » peuvent facilement permettre de sauver des résultats de mauvaises prestations de travail... Ainsi, certains voient même le LOBE d'un mauvais œil puisqu'il semble encore plus favoriser le développement du « copinage » interne, selon une logique de l'effet pervers contre-productif.

Lors du seul entretien avec une employée du personnel civil, on a pu également se rendre compte de l'existence d'enjeux non négligeables sur la question de « *qui est légitime pour évaluer qui ?* » Ainsi, cette enseignante technique explique la difficulté qu'elle et ses collègues ont quant au fait qu'elles sont évaluées par des sous-officiers de carrière :

*« C'est une chose très très difficile, c'est une des raisons des frictions avec les BU<sup>153</sup>. Ils aimeraient bien contrôler et évaluer notre travail, et je pense qu'ils ne sont pas capables parce qu'il leur manque la profession des soins infirmiers. S'ils contrôlent que la didactique et la méthodologie, pour moi c'est ok et là j'écoute pour apprendre quelque chose sur moi. Mais s'ils commencent à juger mes connaissances de travail, je n'écoute plus parce qu'ils ne peuvent pas juger mon travail, ils ne savent pas de quoi ils parlent. Et ça c'est très difficile. »*

On comprend alors mieux la phrase mise en exergue en début de partie sur la « lobotisation ou lobétisation » ressentie chez les militaires. Ceux-ci ne sont pas forcément des plus hostiles aux mesures d'évaluation du travail du personnel, mais restent tout de même relativement distants (ne serait-ce que dans la terminologie utilisée) voire critiques d'un instrument parfois jugé peu objectif, efficace et honnête. Lors du terrain, il arrivait donc souvent que l'on entende cette expression de distanciation ironique : « *on est lobotisés* ».

En conclusion, ce bref aperçu sur ce nouveau système d'évaluation et l'introduction d'un « salaire au mérite » indique une évolution considérable de l'armée vers une culture de travail qui se rapproche du secteur privé. Lié à des changements plus globaux dans la gestion du personnel de l'administration suisse, ce nouveau système présente tout de même une certaine distance entre les buts officiels affichés – atteindre une gestion plus efficace

---

<sup>153</sup> BU = Berufunteroffizier (sous-officier de carrière).

du personnel – et la réalité vécue par les militaires professionnels. Ces mesures ne sont pas toujours perçues comme très légitimes et efficaces et de manière globale, on peut sentir qu'elles suscitent à ce titre une résignation peu convaincue voire même une méfiance de fait.

#### **5.5.4 Synthèse**

Cette partie a essayé de mettre en avant dans quelle mesure on pouvait parler de changements technocratiques, tant au niveau global de la réforme qu'à l'échelon particulier de la place d'armes de Moudon. La réforme comporte bel et bien une composante technocratique que l'on a pu retrouver en partie lors de la recherche empirique. Mais pour les raisons que l'on a mentionnées, on ne peut pas, au final, valider notre hypothèse selon laquelle c'est en vertu de cette composante technocratique que la réforme est mal vécue. La réalité des choses est plus complexe entre spécificité des troupes hôpital et différenciation de la perception en termes d'identité professionnelle. Aussi, on se rend compte que notre hypothèse est à relativiser puisque AXXI n'introduit pas d'un coup des mesures technocratiques. Celles-ci existaient en partie *avant* la réforme, laquelle les a renforcées et généralisées. Au-delà du cadre restreint de l'hypothèse, l'analyse a toutefois permis de montrer que l'armée se dirige de plus en plus vers une culture d'entreprise privée, ce qui suscite des réactions différentes selon les groupes. Ces variations liées à des socialisations professionnelles différentes constituent sans doute l'élément le plus marquant de cette réflexion. Ceci semble indiquer l'importance de ces facteurs dans la perception d'une armée qui change. A cet égard, l'exemple des instructeurs est révélateur de l'emprise à la baisse d'une institution sur ses propres membres, laquelle prend racine dans la déception croissante d'attentes multiples tant matérielles (avantages de fonction) qu'immatérielles (image de la profession) que ces militaires rencontrent dans une identité professionnelle de plus en plus mise sous pression.

## 6) SYNTHÈSE ANALYTIQUE

Après avoir vu les résultats nombreux du terrain de recherche, que peut-on dire de la pertinence des hypothèses proposées ? En termes analytiques, comment synthétiser ce qu'on a pu comprendre sur les logiques de la perception des changements ?

Notre première remarque consiste à dire que jusqu'ici, on a surtout insisté sur la manière dont sont vécus les changements par les militaires professionnels et un peu moins sur l'analyse détaillée de cette perception. En fait, le terrain nous a permis de constater la variété et donc la *complexité des logiques* qui y président. Dès lors, on ne pourrait pas rendre compte ici de *l'ensemble* de cette complexité. Toutefois, on a pu rassembler quelques éléments intéressants sur le fonctionnement global de ces logiques.

Ainsi, l'hypothèse en termes d'attachement à des pratiques jugées éprouvées et efficaces se révèle très éclairante. Tant dans le domaine de l'école de recrues que, surtout, dans celui du système de formation des cadres, on a pu voir dans quelle mesure la critique des changements relève d'un attachement fort à certaines pratiques en la matière. Par exemple, pour l'école de recrues, celle qui consiste à diriger et suivre son groupe sur toute la durée de l'école. Ou encore, en ce qui concerne la formation des cadres, on a bien vu cet attachement à la pratique du terrain dans l'apprentissage des rudiments de fonctions de chef.

En même temps, cette analyse a permis d'aller un peu plus loin que l'hypothèse elle-même, en montrant en quoi cet attachement renvoie à une conception différente du rôle de cadre et de la conduite militaire. A ce titre, notre deuxième hypothèse en termes d'identité institutionnelle et professionnelle se révèle assez utile. On a ainsi pu mettre en lumière des composantes essentielles de l'identité institutionnelle et professionnelle de ces militaires : l'importance de disposer d'une marge de manœuvre temporelle et organisationnelle dans l'instruction des recrues et dans la sélection des cadres, une certaine définition de ce que doivent être un chef et la conduite, l'importance de la mise en pratique des connaissances, etc.

Autant de caractéristiques qui, justement, rendent compte de certaines des critiques/résistances entendues au sujet des changements amenés par la réforme.

Enfin, cette première hypothèse est aussi utile pour caractériser la position particulière des instructeurs dont, pour reprendre les termes de Lagroye, « *la résistance à l'innovation révèle, au-delà de la défense d'intérêts matériels, un attachement aux formes connues et éprouvées...* »<sup>154</sup>. On trouve bien les deux logiques chez ces militaires : une défense d'intérêts matériels qui s'incarne dans la déception quant à la perte progressive des privilèges ; un attachement à un ordre antérieur qui se traduit par une certaine conception et identité du métier, laquelle est fortement chamboulée. Dès lors, il n'est pas étonnant de constater que, dans une certaine mesure, les instructeurs contrarient « *l'apparition de dispositifs incompatibles - c'est-à-dire qu'ils jugent incompatibles - avec ceux dont ils estiment être les gardiens.* »<sup>155</sup> : ce sont notamment les relations professionnelles particulières qu'ils entretiennent avec les militaires contractuels. A cet égard, l'hypothèse en termes d'identité professionnelle s'est révélée cruciale pour interpréter et comprendre les différences de perception des changements entre instructeurs et contractuels.

---

<sup>154</sup> LAGROYE J. et al., op. cit., p. 149.

<sup>155</sup> Idem.

On l'aura donc compris, nos deux hypothèses fonctionnent souvent de pair dans la réalité du terrain. Ce qui n'est finalement pas étonnant en soi puisqu'elles sont tirées du même univers conceptuel institutionnaliste.

En ce qui concerne l'hypothèse en termes d'identité professionnelle et de rôle institutionnel, même si nous ne sommes pas toujours entrés dans les détails des trajectoires individuelles, les éléments de celle-ci fonctionnent bien la plupart du temps. Ainsi, dans la perception des changements, on a pu se rendre compte que, par exemple, la *position occupée dans l'institution* constitue souvent un élément central. C'est tout à fait le cas pour la perception des changements touchant l'école de recrues : les personnes pour qui cela posait le plus de problèmes étaient les militaires directement confrontés à ce système. *A contrario* – et c'était très présent chez les militaires contractuels – les personnes exerçant une activité en dehors de l'école de recrues étaient celles qui percevaient les changements de façon plus positive. Ainsi, la position dans l'institution – plus exactement le degré d'exposition aux changements – conditionne un certain ressenti de la réforme.

Aussi, on a pu se rendre compte, de manière très nette, que le *sens investi dans l'appartenance à l'institution* et au travail a une importance considérable dans la perception des changements. Par exemple, il était marquant de constater le vécu très négatif d'AXXI chez ce chef de groupe contractuel dans une section, dont les attentes personnelles qu'il nourrissait se retrouvaient en très fort décalage avec le nouveau système. A l'opposé, la perception de ce même système se révélait très bonne chez un autre soldat contractuel pour qui l'armée n'avait cessé de combler ses envies et ses attentes.

Enfin, sans y revenir en détail, on a pu constater à quel point les modalités de socialisation à la profession – en premier lieu, le moment de l'entrée dans l'institution – influence les vécus des changements.

Au-delà des tendances dégagées dans la partie précédente, nous avons donc pu appréhender des différences importantes dans la perception de la réforme et des changements récents. L'analyse détaillée de ces variations renvoie surtout aux trajectoires différentes des militaires, au-delà des facteurs déjà mentionnés.

Finalement, concernant l'hypothèse sur la nature technocratique des changements, le terrain nous a permis de déconstruire quelques *a priori* que nous avions avant d'effectuer la recherche : l'hypothèse ne peut être totalement validée au vu de la spécificité de la place d'armes de Moudon en la matière ainsi qu'en fonction des conséquences différemment perçues entre professionnels. De plus, il apparaît que cette orientation technocratique n'est pas arrivée du jour au lendemain avec la réforme. C'est depuis quelques années déjà – surtout quand on écoute ce que disent les instructeurs – que cette évolution se fait sentir. L'analyse a tout de même permis de montrer, avec la nécessité de relativiser notre hypothèse, que l'armée suisse est passablement et progressivement soumise à un changement de culture institutionnelle vers une véritable culture d'entreprise.

Au final, il faut encore relever que la perception interne de la réforme s'est révélée moins négative qu'initialement pensée. On l'a vu, les changements sont parfois reçus sous un angle positif, tout le nouveau système n'est pas rejeté en bloc. Ainsi, on a pu comprendre lors du terrain que d'importants processus d'adaptation – certes souvent plus résignée que convaincue – ont eu lieu. C'est très clair en ce qui concerne l'école de recrues, où le système est apparemment de plus en plus maîtrisé et routinier ou routinisé.

A ce titre, il faut souligner l'importance de la période de l'enquête, juillet 2005. Or, entre l'entrée en vigueur officielle (1<sup>er</sup> janvier 2004) et ce moment, « un peu d'eau a coulé sous les ponts ». En interprétant la plupart des entretiens, tout semble se passer comme si les pratiques perturbées ont en partie eu le temps de s'ajuster un minimum et de se transformer progressivement en de nouvelles pratiques routinières. Certes, tout n'est pas au beau fixe, loin s'en faut, on l'a vu.

Mais l'impression générale est bel et bien celle d'une adaptation qui doit malgré tout se faire sur la place d'armes et dans les têtes. Ce fourrier contractuel semble bien résumer la situation :

*« C'était pour tout le monde un peu difficile au début, à accepter tout ça ; puis, on a dit, « on est tous dans le même bateau », je dois dire maintenant, tout le monde a compris ce que ça veut dire le système AXXI. Tout le monde connaît son boulot, ce qu'il a à faire. Tu n'as pas d'autre choix de toute façon ! Au début, c'était difficile de vivre cette nouvelle armée parce qu'on ne savait pas ce qu'on allait faire, les plans. Maintenant, on est dans le rythme. »*

Ceci est aussi une indication quant au fonctionnement de l'institution militaire par rapport aux changements : des difficultés importantes au début, une adaptation progressive ensuite semble être un schéma classique dans notre étude de cas. A cet égard, on a pu noter l'importance de la logique d'internalisation et de traduction concrète des changements à l'échelon de la caserne. Un processus qui apparaît comme d'autant plus évident qu'il existe une part importante de résignation quasi forcée dans le milieu militaire. Même si les militaires peuvent se révéler critiques vis-à-vis d'une réforme telle qu'AXXI, c'est au final la règle et la culture du « présent compris » qui semble l'emporter.

Enfin, cette adaptation résignée se renforce par la spécificité ressentie positivement de la place d'armes et de l'arme spécifique : Moudon n'est pas Frauenfeld et les troupes hôpital vivent sans doute différemment la réforme que les troupes d'artillerie et d'infanterie. Ainsi, le lieu en soi fait varier la perception, et une enquête dans d'autres armes aurait peut-être donné des résultats un peu différents.

## **7) CONCLUSION**

Même si ce travail a nécessité des efforts considérables en énergie et en temps, il s'est révélé passionnant à réaliser. Sa relative longueur, qui s'explique par la richesse d'un terrain captivant, en témoigne. Avec cette recherche, notre espoir est d'avoir pu combler un tant soit peu le manque de connaissances empiriques sur l'univers militaire suisse, et surtout sur les récents changements qui l'affectent.

Le monde militaire, trop peu étudié, est pourtant riche d'enseignements sur le fonctionnement des institutions. La modeste étude que nous avons proposée ici a peut-être permis de voir en quoi les rôles institutionnels et identités professionnelles comptent dans les représentations d'une institution qui change. A notre sens, le grand intérêt est d'avoir pu montrer et confirmer à nouveau, à l'aide du courant institutionnaliste, que les résistances au changement ne peuvent être réduites à une pure et simple défense de positions matérielles. Ces résistances sont bien plus souvent le signe d'un attachement des agents institutionnels à un univers de pratiques considérées comme ayant fait leurs preuves par le passé, et dont il est dès lors difficile de se séparer. Nous espérons donc avoir montré qu'on peut difficilement faire l'économie d'un raisonnement en termes de rôle institutionnel et d'identité professionnelle dans la

compréhension de la perception des changements. Cela permet aussi de mieux interpréter les phénomènes d'inertie institutionnelle.

De manière plus générale, cela permet aussi de lutter contre les nombreux *a priori* que l'on peut nourrir quant à ces institutions d'Etat, dont les membres sont trop souvent perçus et caricaturés comme des défenseurs acharnés de petits privilèges matériels égoïstes. Comme si les gens ne développaient aucun attachement à des ambiances de travail, à des rythmes particuliers, à des personnes, à des façons de faire, à certaines conceptions des choses, bref, à un univers de représentations et de pratiques légitimes constitutifs de toute institution.

Aussi, allant dans ce sens, j'ai pu apprendre personnellement et mieux saisir en quoi consiste cet univers particulier que représente une place d'armes. Il ne s'agit pas uniquement de militaires portant l'uniforme, mais bel et bien et surtout de tout un ensemble de relations professionnelles assez complexes, dont nous avons esquissé l'analyse quand nous avons abordé les rapports entre militaires de carrière et contractuels. Il existe certaines « luttes » dans et entre les différents groupes. Nous n'avons traité que des militaires, mais il y a des dialectiques intéressantes entre personnel militaire et civil, dont nous avons finalement peu parlé. Il faudrait encore analyser plus en détail ces relations, dans la mesure où elles pèsent aussi dans la perception des changements. Le vécu d'une réforme telle qu'Armée XXI s'articule également à des logiques de ce genre.

Sur la nature plus exacte des changements qui touchent l'armée suisse, on peut avancer que celle-ci est une institution en pleine mutation. Le terrain a particulièrement favorisé cette compréhension au vu des évolutions constatées. De plus en plus, il semble que la gestion du personnel s'oriente vers des critères de « nouvelle gestion publique », en lien avec des évolutions plus globales de l'Etat et de l'administration suisses. Constat qu'il faudrait sans doute étayer, l'étude du système militaire suisse actuel révèle, pour reprendre les termes de Fabrice Hamelin, « *des contraintes communes à l'ensemble des administrations d'Etat et des réponses qui ne sont pas spécifiques au domaine de la défense. La mutation que connaît l'institution militaire n'est qu'un cas particulier de celles enregistrées par l'ensemble de l'administration publique.* »<sup>156</sup>

C'est dans cette direction aussi qu'il est à espérer que la recherche en sciences politiques s'oriente. Encore faudrait-il que celle-ci s'intéresse plus à la chose militaire. En ce sens, il y aurait par exemple des analyses utiles à faire sur les récentes évolutions de la politique de communication / liens avec les médias de l'armée ou sur les récents changements dans sa gestion des questions environnementales. Il serait également intéressant de questionner plus avant les raisons du manque relatif de travaux académiques consacrés à l'objet militaire. Il existe ainsi des développements considérables à effectuer dans ce domaine de recherche, développements auxquels l'auteur du présent travail espère pouvoir contribuer d'une façon ou d'une autre dans le futur...

---

<sup>156</sup> HAMELIN F., op. cit., p. 29.

## 8) ANNEXE A

Sgt Buffat Aurélien  
Sct cdmt  
Cp 2  
ER hôp 41-2

Place d'armes de Moudon, 11 juillet 2005

Monsieur,

Du 11 au 29 juillet 2005, je suis sergent de milice en fin de paiement de galons dans la compagnie ER hôp 41-2 du Plt Nobs. Je suis affecté à la section cmdt. Dans la vie civile, je suis étudiant en dernière année de sciences politiques à l'Université de Lausanne.

En parallèle à ce service et avec l'autorisation du Colonel Heiniger, j'effectue quelques recherches personnelles pour mes études universitaires sur le thème de la réforme « AXXI ». Ce travail a pour but d'étudier comment la réforme « AXXI » est vécue dans l'armée suisse. J'ai choisi de m'intéresser à la place d'armes de Moudon parce que je connais cet endroit depuis 2004 - date à laquelle j'ai passé 9 semaines en tant que sof san à l'ER hôp 41-2 - et parce que j'y suis présent cet été 2005.

Dans le but d'étudier le sujet « AXXI », je suis très intéressé de pouvoir m'entretenir avec des militaires professionnels de la caserne de Moudon. J'aurais quelques questions à poser pour obtenir des informations sur « AXXI ». Par exemple, j'aimerais savoir comment les militaires suisses vivent cette réforme dans leur travail quotidien ? Qu'est-ce que la réforme « AXXI » change dans votre activité professionnelle ? Par conséquent, **il s'agirait de pouvoir discuter ensemble de la réforme et de votre travail dans l'armée lors d'un entretien d'une durée d'une heure et demie environ.** Je précise qu'il ne s'agit pas d'un questionnaire écrit à remplir ou un sondage, mais plutôt d'une interview/discussion dans laquelle vous pourrez vous exprimer librement sur ce sujet.

Sachez que je ne travaille pour aucun journal/média et que je ne suis pas envoyé par l'administration militaire pour enquêter ! Je suis seulement un étudiant qui doit, pour son travail universitaire, parler à quelques militaires professionnels afin d'étudier et comprendre la réforme « AXXI ». Bien évidemment, je précise que **toutes les informations données ou opinions exprimées lors de l'entretien resteront strictement confidentielles et que votre anonymat sera absolument garanti.** Ces interviews seront **uniquement utilisées à des fins personnelles et universitaires.** Pour moi, ces règles sont absolues et seront scrupuleusement respectées!

**Ainsi, selon vos disponibilités, seriez-vous d'accord de faire un tel entretien et de m'accorder un peu de votre précieux temps d'ici au 29 juillet 2005 ?** Pour ma part, si cela vous intéresse, je pourrai vous donner un exemplaire de mon mémoire sur la réforme « AXXI » lorsqu'il sera achevé.

Si oui, je vous prie de me le faire savoir assez rapidement en me joignant directement au 079/XXX.XX.XX ou, si vous le préférez, en me laissant un message au PC Cp 2. Nous pourrions alors fixer un moment pour discuter ensemble. Je vous remercie d'avance de l'intérêt que vous pourrez porter à cette demande et me réjouis d'une possible rencontre.

Je me tiens bien sûr à votre entière disposition pour toute information supplémentaire et vous fais parvenir mes respectueuses salutations.

Signé : Aurélien Buffat

## ANNEXE B : Tableaux d'opérationnalisation

Tableau n° 1 : « changement des pratiques »

Changements principaux : domaines	A95	AXXI	Conséquences en termes concrets (= pratiques)
<i>système de formation et d'instruction des recrues</i> <sup>157</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 ER/année</li> <li>- durée 15 sem.</li> <li>- déroulement en 2 phases</li> <li>- rôle des militaires prof.-</li> <li>- rôle de la milice +</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 ER/année</li> <li>- durée 18/21</li> <li>- déroulement en 3 phases</li> <li>- rôle des militaires prof. +</li> <li>- rôle de la milice -</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Calendrier plus chargé</li> <li>- fin de la pause entre 2 ER</li> <li>- rôle accru dans l'instruction                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- nouvelles tâches</li> <li>- planification différente</li> </ul> </li> <li>- généralisation des militaires contractuels</li> </ul>
<i>système d'avancement et de formation des cadres miliciens</i> <sup>158</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déroulement « linéaire » (ER/sof/of)</li> <li>- sélection cadres en fin ER</li> <li>- dissociation Ecole/service pratique</li> <li>- peu attiré pour avancement, pas de certificat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- déroulement « flexible » (ER/sof ; ER/of)</li> <li>- sélection des cadres en début ER</li> <li>- étapes - mixées</li> <li>- attiré recherché, certificat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- s'adapter à un système d'avancement différent de celui connu et expérimenté :</li> <li>- modalités de sélection différentes (moment, moyens, critères d'évaluation, acteurs)</li> <li>- modalités différentes de formation et d'enseignement dispensés aux cadres (contenu de l'instruction, déroulement, organisation.)</li> <li>- complexité accrue du système</li> </ul>

<sup>157</sup> Les questions relatives posées aux militaires lors des entretiens sont : A.1.1 et A.4 (voir Annexe C)

<sup>158</sup> Les questions relatives sont : A.2.1 (voir Annexe C)

**Tableau n° 2 : « attachement aux pratiques »**

<i>CONCEPT</i>	<i>COMPOSANTES/ DIMENSIONS</i>	<i>SOUS- DIMENSIONS</i>	<i>INDICATEURS</i>	
<i>Attachement des militaires aux pratiques pré-AXXI</i>	<i>1. Défense d'intérêts matériels</i>	Réforme menace des positions/postes	Réduction de temps de travail Partage	
		Réforme menace des ressources financières attribuées à un groupe	- d'argent alloué aux moyens d'enseignement	
		Réforme menace des ressources matérielles larges	Logement Privilèges de fonction	
	→ Partie II, Q 4 a) b) c) d) + Q B.1			
	<i>2. jugement en termes d'efficacité et de légitimité porté sur ces pratiques</i>	Instruction des recrues (→ Q A.1.2)	- contenu - rythme - méthodes d'enseignement - buts fixés - résultats - niveau des recrues	
		Formation et sélection des cadres (→ Q A.2.2)	- contenu - rythme - méthodes d'enseignement - buts fixés - résultats - niveau des nouveaux cadres	
		Répartition des tâches d'instruction (Q A.1.2)	- instruction ER - formation cadres - autre	

**Tableau n° 3 : « orientation technocratique de la réforme AXXI »**

<i>CONCEPT</i>	<i>DIMENSIONS</i>	<i>SOUS-DIMENSIONS</i>	<i>INDICATEURS</i>	
<i>Orientation technocratique de la réforme AXXI<sup>159</sup></i>	<i>1. Volonté de rationalisation et d'économie des coûts</i>	Niveau général de la réforme	Restructuration	
			Suppression emplois	
			Efforts financiers exigés	
		Niveau du vécu des militaires professionnels	Diminution de salaires	
			Suppression d'indemnités/privilèges	
			Réduction dépenses en matériel/rationnement	
	<i>2. Exigence d'un changement d'identité et des modes de travail vers plus de rendement</i>	Niveau général de la réforme	Processus d'externalisation	
			Plus de flexibilité	
			Plus d'efficacité	
		Niveau du vécu des militaires professionnels	Moins de sécurité professionnelle	
			Précarisation de l'emploi	
			Péjoration des conditions de travail (stress)	
		<i>3. mise en place d'outils de « nouvelle gestion publique »</i>	Niveau général de la réforme	Application de principes managériaux et méthodes de gestion des ressources du secteur privé
				→ gestion intégrée d'entreprise
				→ communication d'entreprise
Niveau du vécu des militaires professionnels	Evaluation de la « qualité des produits » de l'activité militaire sur le mode d'une relation fabricant/client			
	→ technique d'évaluation.			
	→ management qualité			

<sup>159</sup> Les questions posées en entretien qui en découlent sont : Q B.1, B.2 et B.3 (annexe C)

**Tableau n° 4 : « rôle institutionnel et identité professionnelle »**

<i>NOTION</i>	<i>DIMENSIONS</i>	<i>SOUS-DIMENSIONS</i>	<i>INDICATEURS</i>
<i>Rôle institutionnel (position dans l'institution)</i>	<i>1. position objective dans l'institution</i>	Fonction(s) officielle(s) Tâches Missions Niveau hiérarchique Grades	
	<i>2. position subjective dans l'institution (attentes individuelles)</i>	Attentes en termes de rétributions matérielles par rapport à l'institution	- envie et opportunités de carrière - salaire - conditions de travail - statut professionnel
		Attentes en termes de rétributions immatérielles par rapport à l'institution	- sens investi dans la fonction/rapport au poste - sens investi dans l'appartenance à l'institution (raisons de l'entrée dans institution) - moment de l'entrée dans l'institution

Les éléments d'information sur l'identité professionnelle et institutionnelle des militaires sont demandés en début d'entretien (voir annexe C, partie I) et sont constitués des réponses aux questions 1 à 11.

## **ANNEXE C : GRILLE D'ENTRETIEN**

### **PARTIE I : TRAJECTOIRE INDIVIDUELLE**

1. *Quel est votre parcours professionnel dans le civil ? Etudes ? Formation ?*
2. *Quel est votre parcours militaire ? En tant que milicien ?*
3. *Depuis quand travaillez-vous dans l'armée ?*
4. *Fonction(s) actuelle(s) et depuis quand ? Autres fonctions avant ?*
5. *Pourquoi avoir choisi de faire militaire contractuel/professionnel ? (raisons de l'entrée dans l'institution)*
6. *Qu'est-ce qui vous plaît dans l'armée en général ? (sens de l'appartenance à l'armée)*
7. *Qu'est-ce qui vous intéresse dans ce travail ? Qu'est-ce qui vous motive ? Dans votre travail, qu'est-ce qui est le plus important pour vous ? (sens investi dans la fonction)*
8. *Quelles sont vos attentes par rapport à votre travail dans l'armée ? Qu'est-ce que cela doit vous apporter personnellement ? (attentes personnelles par rapport au poste et à l'institution)*
9. *L'armée telle qu'elle est maintenant vous apporte-t-elle encore cette satisfaction ? Cela a-t-il changé par rapport à avant ? Si oui, pour quelle(s) raison(s) à votre avis ?*
10. *Quels sont vos souhaits pour l'avenir, projets ? (attentes en termes de carrière p.ex, attentes plus immatérielles)*
11. *Contractuels qui veulent continuer : Pensez-vous qu'AXXI a amélioré ou défavorisé vos perspectives d'avenir, dans l'armée p.ex. ?*
11. *Militaires professionnels : Cela fait donc X années que vous êtes militaire de carrière. Aujourd'hui, avec la nouvelle armée, vos perspectives de carrière militaire se sont améliorées ou détériorées ? AXXI a-t-elle eu une conséquence négative sur votre carrière ?*
12. *Les premières fois que vous avez entendu parler de la réforme AXXI, que vous êtes-vous dit ? A la base, qu'est-ce que vous attendiez de cette réforme ?*
13. *Au final, êtes-vous plutôt satisfait ou déçu par rapport à ce que vous venez de me dire ?*

## **PARTIE II : VECU ET PERCEPTION DE LA REFORME AXXI**

1. *Quand avez-vous entendu parler de la réforme AXXI pour la 1<sup>ère</sup> fois ? Comment vos supérieures hiérarchiques ont-ils communiqué avec vous à propos du nouveau modèle d'armée AXXI ? Comment avez-vous été informé des changements qui allaient venir ?*
2. *De manière générale, que pensez-vous de la réforme Armée XXI ? S'il fallait choisir 1 ou 2 adjectifs pour la décrire, quels seraient-ils ?*
3. *A votre avis, AXXI représente-t-elle de grands changements pour l'armée suisse ? Selon vous, Armée XXI est-elle une réforme importante ?*
4. (a) *Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2004 que la réforme AXXI est entrée en vigueur dans l'armée suisse et donc ici à Moudon où vous travaillez, qu'est-ce qui a surtout changé dans votre travail ? Comment sont vos conditions de travail depuis l'arrivée de la réforme ? (grands changements ? conséquences sur la façon de travailler ?)*  
  
(b) *Et parmi vos collègues contractuels ou professionnels, c'est la même chose ?*  
  
(c) *De manière générale, comment est reçue et vécue cette réforme à Moudon, sur votre lieu de travail ?*  
  
(d) *Selon vous, qui a été le plus touché négativement par les changements de la réforme AXXI en termes de conditions de travail ? Groupes touchés positivement ?*

### **A.1.1)**

*Avec AXXI, on voit que le **système d'organisation de l'ER** a beaucoup changé par rapport à A95 (le déroulement et les phases de l'ER sont différentes, la durée a augmenté à 18 semaines, 3 ER au lieu de 2/année, les sous-officiers et officiers de milice qui jouent un rôle moins central qu'avant dans l'instruction).*

*J'aimerais savoir si ces nouvelles façons de faire ont changé votre travail quotidien par rapport à avant ? Si oui, en quels termes, comment ? Quel est ou quels sont les changements qui ont eu les conséquences les plus directes sur votre activité professionnelle ? Avez-vous de nouvelles tâches à remplir ? Des nouvelles directives dans ce domaine ?*

*Par exemple, la planification et la préparation d'une ER est-elle différente d'avant ? Si oui, en quoi ?*

*Le fait d'être passé à 3 ER par année, qu'est-ce que cela a changé pour vous ?*

*Le fait que les phases de déroulement de l'ER ont pas mal changé a-t-il eu un impact sur votre travail ?*

**A.1.2)**

*Toujours par rapport à cette nouvelle organisation de l'ER, j'aimerais aussi vous demander, vous qui avez connu et été formé dans l'ancienne armée, comment jugez-vous ces changements ? Est-ce mieux qu'avant, plus efficaces ?*

*Avez-vous l'impression que les recrues étaient mieux formées sous l'ancien système ou le sont-elles mieux avec AXXI ? (contenu, méthode d'enseignements et résultats)*

*A votre avis, est-ce une bonne chose d'avoir 3 ER par année ? (rythme)*

*Le choix de confier plus l'instruction des recrues aux militaires professionnels et moins aux cadres de milice, qu'en pensez-vous ? Pensez-vous que c'est une bonne répartition des tâches ? (répartition des tâches)*

*De manière globale, était-il utile et nécessaire de changer ce système ?*

*De manière globale, pensez-vous que le nouveau système AXXI d'organisation des ER est plus ou moins efficace que celui d'A95 ? Pour quelles Raisons ?*

**A.2.1)**

*Parlons maintenant du **nouveau système d'AXXI de sélection et d'avancement des cadres de milice (sof, sof sup et of)**. Dans ce domaine, il y a eu passablement de changements par rapport à A95. Je prends quelques exemples : on peut faire officier sans passer par la voie sous-officier. On est sélectionné après 6 semaines pour la voie de cadres. Ou encore, les périodes de formation de cadre sont plus longues et le contenu a pas mal changé.*

*J'aimerais savoir si ces nouvelles façons de faire ont changé votre travail quotidien par rapport à avant ? Si oui, en quels termes, comment ? Quel est ou quelles sont les changements qui ont eu les conséquences les plus directes sur votre activité professionnelle ? Avez-vous de nouvelles tâches à remplir ? Des nouvelles directives dans ce domaine ?*

*Par exemple, le mode d'évaluation et de sélection des candidats potentiels a-t-il changé par rapport à A95 ?*

*Les exigences pour une carrière de cadre milicien sont-elles différentes par rapport à A95 ?*

*Les contenus de l'instruction des cadres ont-ils beaucoup changés ?*

*Les moyens à disposition pour instruire les cadres sont-ils différents ?*

**A.2.2)**

*Toujours par rapport à ce nouveau système d'avancement, j'aimerais aussi vous demander, vous qui avez connu et été formé dans l'ancienne armée, comment jugez-vous ces changements ? Est-ce mieux qu'avant, plus efficaces ?*

*Par exemple, avez-vous l'impression que les cadres de milice sont mieux formés sous AXXI ?*

*Selon vous, est-ce une bonne chose que les futurs cadres de milice soient choisis en début plutôt qu'en fin d'ER ?*

*De manière globale, était-il utile et nécessaire de changer ce système ?*

*De manière globale, pensez-vous que le nouveau système d'avancement AXXI est plus ou moins efficace que celui d'A95 ? Pour quelles raisons ?*

**A.4)**

*D'après ce que j'ai pu comprendre, AXXI a testé puis généralisé le principe de militaires contractuels. Ainsi, à Moudon, il y a environ 25 militaires contractuels employés dans différents domaines.*

*A votre avis, pourquoi a-t-on généralisé ce système ? Pourquoi n'a-t-on pas engagé plus de militaires de métier, p.ex ?*

**A.5)**

*On vient de voir que vous avez une certaine expérience dans le domaine X (système ER ou avancement). Celui-ci a pas mal changé avec la réforme AXXI.*

*J'aimerais savoir si vous avez l'impression que le nouveau système tient assez compte de vos connaissances et compétences dans ce domaine ? Trouvez-vous que la nouvelle armée fait assez de place à l'expérience de gens comme vous dans le domaine X ? Pouvez-vous toujours mettre en œuvre ce que vous avez appris ?*

**A.6)**

*De manière générale, comment vous êtes-vous adapté à ces changements du système d'organisation de l'ER et/ou du système d'avancement et de formation des cadres de milice ? Comment s'est passée cette période d'adaptation ? Vous diriez que c'est ou c'était difficile ? Au contraire, cela s'est fait tout seul ? Y-a-t-il eu des résistances de la part de certains militaires de la place d'armes ?*

*Pensez-vous que la période d'adaptation est-elle finie ? A votre avis, où en est-on maintenant ?*

**B.1)**

*Avec l'arrivée de la réforme AXXI, des efforts d'économies financières ont-ils été exigés ici à Moudon/dans le domaine sanitaire ? Lesquelles ? Est-ce propre à la réforme ?*

*La mise en œuvre de la réforme à Moudon/dans le domaine sanitaire a-t-elle provoqué des restructurations du personnel professionnel ? Licenciements, suppression d'emplois ? Des diminutions de salaires ? La fin de certains avantages/privilèges ? L'exigence de réduction des dépenses en matériel ?*

**Questions plus subjectives :**

*Par rapport à votre travail, depuis la mise en place d'AXXI, vous sentez-vous plus ou moins en sécurité qu'avant ?*

*Les conditions de travail se sont-elles améliorées, détériorées ou sont restées les mêmes depuis que la réforme a été introduite ?*

**B.2)**

*La réforme AXXI exige-t-elle plus d'efficacité et de rendement de la part du personnel militaire (et civil) employé ? Exige-t-elle plus de flexibilité ? La réforme AXXI exige-t-elle des militaires professionnels plus qu'avant ?*

**Questions plus précises**

*Avez-vous l'impression que les exigences en matière de travail ont augmenté avec AXXI ? Qu'en pensez-vous ?*

*Avez-vous le sentiment qu'on vous demande plus d'efficacité qu'avant ? Plus de flexibilité ? Plus de sacrifices personnels ? Qu'en pensez-vous ?*

**B.3)**

- (a) Avec AXXI, la gestion générale du personnel et des ressources humaines a-t-elle changé à Moudon ?*
- (b) AXXI a-t-elle introduit de nouveaux modes d'évaluation ou de contrôle des résultats du travail fourni par le personnel*

**Questions plus précises**

*Votre travail est-il plus évalué avec AXXI qu'avant ? Qu'en pensez-vous ?*

## ANNEXE D

**APIS**

VERTEIDIGUNG · BEVÖLKERUNGSSCHUTZ · SPORT  
 DEFENSE · PROTECTION DE LA POPULATION · SPORTS  
 DIFESA · PROTEZIONE DELLA POPOLAZIONE · SPORT  
 DEFFENSIUN · PROTECCZIUN DA LA POPULAZIUN · SPORT



### Appréciation avec Incidence sur le Salaire

Période d'appréciation du \_\_\_\_\_ au \_\_\_\_\_

#### Identité, poste et fonction

Nom/prénom :

Grade militaire<sup>160</sup>:

Fonction actuelle :

N° personnel :

Unité administrative :

Lieu de service :

#### Evaluation des buts et des critères

But n°	Buts	Pondération	Evaluation voir échelle page 2					Pondération x évaluation
			1	2	3	4	5	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
Somme des buts <sup>161</sup>		%						

Descriptif des critères de prestations	Pondération	Evaluation voir échelle page 2					Pondération x évaluation
		1	2	3	4	5	
Compétence technique (quantité)							
Compétence technique (qualité)							
Compétence individuelle (organisation pers. du travail)							
Compétence sociale (collaboration/équipe)							
Activités directionnelles ou gestion de projets							
Critère libre							

<sup>160</sup> là où nécessaire

<sup>161</sup> arrondir à la prochaine décimale

Somme des critères de prestations <sup>2</sup>	%	
--	---	--

**Somme des buts et des critères de prestations :** \_\_\_\_\_

### **Appréciation**

(des prestations et du comportement en fonction des exigences correspondant à la fonction actuelle. Au besoin, potentiel de développement, forces et faiblesses)

### **Appréciation des prestations avec incidence sur le salaire**

- A++ 5 dépasse de loin les exigences (excellent)
- A+ 4 surpasse les exigences (très bien)
- A 3 répond totalement aux exigences (bien)
- B 2 répond partiellement aux exigences (suffisant)
- C 1 ne répond pas aux exigences (insuffisant)

**Valeur (A++/A+/A/B/C) pour l'appréciation avec incidence sur le salaire :** \_\_\_\_\_

### **Remarques du collaborateur / de la collaboratrice sur l'appréciation**

Collaborateur/trice :

Lieu, date :

Supérieur :

Lieu, date :

## **9) BIBLIOGRAPHIE**

### *Ouvrages et articles*

BEAUD Stéphane & WEBER Florence, *Guide de l'enquête de terrain. Produire et analyser des données ethnographiques*, Editions La Découverte, Paris, 2003.

BUEHLMANN Christian, *La doctrine militaire de l'Armée XXI. Une conception sous influence ?*, IEPI/Faculté SSP, Université de Lausanne, 2004.

BUEHLMANN Christian, *Changement des politiques de défense suisses. Une analyse sous l'angle des politiques publiques*, mémoire de doctorat, IEPI/Faculté SSP, Université de Lausanne, 2005.

CAPLOW Théodore & VENNESSON Pascal, *Sociologie militaire : armée, guerre et paix*, Paris, Armand Colin, 2000.

DUBOIS Vincent, *La vie au guichet. Relation administrative et traitement de la misère*, Paris, Economica, 1999.

GAXIE Daniel, « Rétributions du militantisme et paradoxes de l'action collective », *Revue suisse de science politique* 11(1), 2005 : pp. 179-180.

HAMELIN Fabrice, « La formation des officiers : quelle politique ? », in : VENESSON Pascal (dir.) *Politiques de défense : institutions, innovation, européanisation*, l'Harmattan, 2000 : pp. 27-85.

HIRSCHMAN Albert, *Deux siècles de rhétorique réactionnaire*, Paris, collection « l'espace du politique », Fayard, 1991.

IRONDELLE Bastien, « La réforme des armées en France : genèse d'une décision politique » in : VENESSON Pascal (dir.) *Politiques de défense : institutions, innovation, européanisation*, l'Harmattan, 2000 : pp. 209-260.

LAGROYE Jacques, FRANCOIS Bastien & SAWICKI Frédéric, *Sociologie politique*, Presses de science po et Dalloz (4<sup>ème</sup> édition), Paris, 2002.

LAGROYE Jacques, « L'institution en pratiques », *Revue suisse de science politique* 8(3/4), 2002 : pp. 114-127.

MULLER Pierre & SUREL Yves, *L'analyse des politiques publiques*, Collection « clefs politiques », Editions Montchrestien, Paris, 1998.

VENESSON Pascal (dir.) *Politiques de défense : institutions, innovation, européanisation*, Collection « logiques politiques », l'Harmattan, 2000.

VENESSON Pascal, « La ressource humaine dans les armées : trois référentiels en quête d'une politique publique » in VENESSON Pascal (dir.) *Politiques de défense : institutions, innovation, européanisation*, l'Harmattan, 2000 : pp. 87-112.

### ***Documents officiels***

ARMÉE SUISSE, *Règlement de service RS 04*, mars 2004.

CONSEIL FÉDÉRAL, *Ordonnance sur le personnel de la Confédération (Opers)*, 3 juillet 2001.

CONSEIL FÉDÉRAL, *Message sur la réforme Armée XXI et sur la révision de la législation militaire*, Feuille fédérale n° 6, février 2002 : pp. 816-883.

CONSEIL FÉDÉRAL, *Rapport à l'Assemblée fédérale sur la conception de l'Armée XXI (plan directeur d'Armée XXI)*, Feuille fédérale n° 6, février 2002 : pp. 926-1011.

DEPARTEMENT DE LA DÉFENSE, DE LA PROTECTION DE LA POPULATION ET DES SPORTS, *Ordonnance sur le Corps des instructeurs*, 24 octobre 2001.

DEPARTEMENT DE LA DÉFENSE, DE LA PROTECTION DE LA POPULATION ET DES SPORTS, *Ordonnance concernant les voitures d'instructeurs (OVI-DDPS)*, modification du 29 août 2002.

DEPARTEMENT DE LA DÉFENSE, DE LA PROTECTION DE LA POPULATION ET DES SPORTS, *ordonnance sur le personnel militaire (O pers mil)*, 9 décembre 2003.

DEPARTEMENT DE LA DÉFENSE, DE LA PROTECTION DE LA POPULATION ET DES SPORTS, secrétariat général, « Anfangslöhne des Zeitsmilitärs VBS », décembre 2003.

### ***Articles de presse***

ATS (dépêche) « Instructeurs surmenés », *24 heures*, 13 juillet 2004.

BARRELET Denis, « L'armée valorise ses formations avec de nouveaux certificats », *24 heures*, 8 juillet 2004.

BRETTON Marc, « L'armée cherche des cerveaux », *24 heures*, 13 mai 2002.

MEYER Thierry, « En accélérant sa douloureuse mue, l'armée tente de résister aux pressions politiques et financières », *Le Temps*, 4 septembre 2004.

MEYER Thierry, « L'échec historique du budget militaire révèle une crise profonde », *Le Temps*, 18 mars 2005.

MEYER Thierry, « Christophe Keckeis au cœur du chantier Armée XXI », *Le Temps*, 24 mars 2005.

## **Communiqués de presse du DDPS**

*Essai pilote : des « soldats contractuels » comme cadres de milice*, Berne, 9 mai 1999.

*« La sécurité : un avenir assuré ». L'armée a besoin de davantage de militaires professionnels et de militaires contractuels*, Berne, 13 mai 2002.

*Cérémonie pour le passage de l'Armée 95 à l'Armée XXI*, Berne, 31 octobre 2003.

## **Documents vidéo**

HUPPI Dominique, « retour sur la réforme AXXI » et « interview de Christophe Keckeis, chef de l'Etat-major de l'armée suisse » diffusés dans l'émission *Classe éco*, 9 février 2004.

MERMOUD Laurence & QUARATINO Jean, « Une armée sous pression », reportage de *Temps présent* diffusée le 9 décembre 2004. Production Steven Artels, Télévision Suisse Romande, 2004.

## **Sites internet**

<http://www.admin.ch>

<http://www.armee.ch>

<http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr>

<http://www.vbs-ddps.ch/>

[www.military.ch/RMS](http://www.military.ch/RMS)

## **Autres sources**

ARMÉE SUISSE, « La toute première stratégie d'entreprise du domaine D », *Armée actualités*, juillet 2002 : p. 4

CENTRE DE DOCUMENTATION SUR LA VIE POLITIQUE ROMANDE, dossier « Armée XXI et la loi sur la protection civile. Votation fédérale du 18 mai 2003 », CDVR, août 2003.

FELLAY Luc, « Performance et proximité », *Revue militaire suisse*, n°1, 2005.

KECKEIS Christophe, « Trop ou trop peu d'armée ? », conférence donnée à Yverdon-les-Bains, 23 février 2005.

PELOPIDAS Benoît, *La gendarmerie d'aujourd'hui et de demain : perceptions internes d'une institution en mutation*, note de synthèse du C2SD, Ministère de la Défense, p. 1.

## **Table des matières**

<b>1) INTRODUCTION ET PROBLEMATIQUE .....</b>	<b>p.3</b>
1.1 Brève chronologie factuelle de la réforme Armée XXI et du contexte récent	p.4
1.2 Etat de la littérature et intérêt de la recherche	p.6
1.3 Problématique	p.7
<b>2) CADRE THEORIQUE .....</b>	<b>p.10</b>
2.1 Référentiels d'action publique : technocratique, idéologique et stratégique	p.10
2.2 Sociologie institutionnelle : quelques notions utiles	p.12
2.3 Synthèse de la partie théorique et de l'utilisation des concepts	p.17
<b>3) HYPOTHESES .....</b>	<b>p.17</b>
3.1 L'hypothèse en termes de modifications des pratiques institutionnelles	p.18
3.2 L'hypothèse en termes d'identité professionnelle et de rôle institutionnel	p.18
<b>4) PARTIE METHODOLOGIQUE ET EMPIRIQUE .....</b>	<b>p.19</b>
4.1 Aspects méthodologiques	p.19
4.2 Opérationnalisation des hypothèses	p.20
4.2.1 L'hypothèse en termes de modifications des pratiques institutionnelles	p.20
4.2.2 L'hypothèse en termes d'identité professionnelle et de rôle institutionnel	p.25
4.3 Présentation du terrain d'enquête	p.26
<b>5) LA REFORME « ARMEE XXI » SUR LA PLACE D'ARMES DE MOUDON : LES DIFFERENTS CHANGEMENTS VECUS A L'INTERNE .....</b>	<b>p.28</b>
5.1 L'avant - réforme sous l'angle de la communication interne : l'analyse du jugement des militaires comme révélateur d'un fonctionnement institutionnel centré sur l'internalisation des changements.....	p.28
5.2 Le nouveau système d'école de recrues AXXI : les changements, leur vécu et jugement à l'interne.....	p.33
5.2.1 Le passage de deux à trois écoles de recrues par année et ses conséquences	p.36
5.2.2 Les nouveautés dans les phases de déroulement de l'école de recrues et dans la répartition des tâches	p.42
5.2.3 Des exigences nouvelles dans l'instruction et leurs conséquences en termes de marge de manœuvre	p.47
5.2.4 Synthèse : entre lacunes et apprentissage, retour sur une adaptation progressive aux changements de l'école de recrues	p.51

5.3 Le système de formation des cadres de milice AXXI : un système unanimement critiqué entre attachement à des pratiques éprouvées, conception différente de la conduite et défense de statut .....	p.54
5.3.1 Un système de formation des cadres unanimement critiqué par les militaires professionnels	p.56
5.3.2 Critiques des nouvelles modalités de la sélection des cadres et de ses implications	p.57
5.3.3 Critiques des nouvelles modalités de la formation des cadres et de ses implications	p.63
5.3.4 De quelques conséquences de ces lacunes à l'école de recrues et aux cours de répétition	p.73
5.3.5 Synthèse : ce que l'analyse de ces critiques révèle...	p.76
5.4 La généralisation du principe des militaires contractuels avec le passage à AXXI : l'introduction et l'affirmation d'un nouveau corps de militaires professionnels.....	p.78
5.4.1 Les militaires contractuels : un changement récent lié à AXXI	p.78
5.4.2 Une « base de manipulation » professionnelle, très flexible et bon marché	p.80
5.4.3 Quelques éléments d'analyse sur la perception des soldats contractuels par les militaires de carrière : entre acceptation résignée et nécessité de distinction	p.83
5.4.4 Synthèse : des corps de professionnels bien différents	p.88
5.5 AXXI, une réforme technocratique mal vécue ? L'évolution renforcée vers une culture nouvelle d'entreprise et son vécu particulier par les militaires professionnels .....	p.88
5.5.1 Armée XXI : une réforme technocratique ?	p.89
5.5.2 La place d'armes de Moudon et les récentes évolutions technocratiques : un vécu spécifique et différencié des militaires professionnels	p.91
5.5.3 Une culture récente de l'évaluation du personnel : le système LOBE/APIS	p.101
5.5.4 Synthèse	p.104
<b>6) SYNTHESE ANALYTIQUE .....</b>	<b>p.105</b>
<b>7) CONCLUSION .....</b>	<b>p.107</b>
<b>8) ANNEXES .....</b>	<b>p.109</b>
<b>9) BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>p.121</b>